

Evidencias de Validez de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale

Validity Evidence of the Spanish Adaptation of the Organizational Empowerment Scale

M.^a Isabel Mendoza Sierra, José Carlos León Jariego, Alejandro Orgambidez Ramos y Yolanda Borrego Alés
Universidad de Huelva

Resumen. El objetivo del estudio es presentar evidencias de validez de la adaptación al castellano de la Escala de Empowerment Organizacional (OES) de Matthews, Diaz y Cole (2003). La muestra empleada estuvo compuesta por 305 empleados de establecimientos hoteleros. Se investigó la fiabilidad de la escala y su estructura factorial (análisis factorial confirmatorio), y las relaciones del empowerment con satisfacción laboral y burnout. Los resultados revelaron una estructura multidimensional de tres factores primarios, una relación significativa y positiva entre empowerment organizacional y satisfacción laboral, y una relación significativa y negativa con burnout. Se incluyen interpretaciones y sugerencias para estudios futuros.

Palabras clave: empowerment, organizaciones, satisfacción laboral, burnout.

Abstract. This paper presents validity evidences for the use of Spanish version of the Organizational Empowerment Scale (OES) (Matthews, Diaz & Cole, 2003). The sample consisted of 305 employees from Spanish hotels. Reliability and factor structure (confirmatory factor analysis) of the scale were investigated. Results showed a multidimensional scale of three first-order factors, positive relations between organizational empowerment and job satisfaction and negative relations between organizational empowerment and burnout. Theoretical and practical implications of the findings are discussed and suggestions of further research are made.

Key words: empowerment, organizations, job satisfaction, burnout.

Las transformaciones del contexto socio-económico y laboral en España y Europa ha exigido un esfuerzo colectivo de las organizaciones empresariales para ajustarse a los nuevos entornos, mejorar la competitividad y la calidad de los servicios y productos (Cunha y Munduate, 2000), y mantener y mejorar el bienestar laboral de los empleados (Rodríguez y Delgado, 1999). Los estilos de dirección tradicionales -estilos autoritarios, empleo del poder coercitivo y jerárquico- están resultando ineficaces. Se está produciendo un acercamiento hacia una nueva concepción basada en el diálogo, la cooperación, la inteligencia emocional y el empleo de procedimientos que susciten la autoeficacia, la adaptabilidad y el compromiso organizacional de sus miembros (Cisneros y Munduate, 2000; Wood, Atkins y Taberero, 2000).

En este sentido, el concepto de empowerment está emergiendo en los últimos años como un elemento con importantes repercusiones tanto para la salud laboral como para la eficacia organizacional de las empresas,

dado que hace referencia al sentido de control y dominio que tienen los individuos en relación al contexto laboral (Mendoza Sierra, 2002). En este sentido resulta una estrategia adecuada para aunar el bienestar del trabajador con criterios de productividad y competitividad empresarial, lo que lo sitúa como una tecnología adecuada para lograr lo que Murphy (1999) denomina organizaciones laborales saludables.

En la actualidad no se cuestiona el efecto que origina el empowerment sobre las plantillas de las empresas de cara a conseguir una mayor competitividad y capacidad de ajuste en el siempre cambiante contexto económico y laboral (Koberg, Boss, Senjem y Goodman, 1999; Smith y Mouly, 1998). Si bien el término es reciente, no lo es tanto la asunción de que los empleados con autonomía y capacidad para gestionar sus recursos y tareas permiten un mejor desempeño en los puestos de trabajo y una mayor productividad en las empresas. Sin embargo, se sabe aún relativamente poco de los mecanismos psicológicos y psicosociales implicados en el empowerment, así como las condiciones bajo las cuales se propicia la estrategia del empowerment con éxito (Mendoza Sierra, 2002). De igual modo, aunque la prensa económica y laboral publicita de manera frecuente los éxitos y fracasos de las inter-

La correspondencia sobre este trabajo debe enviarse a Alejandro Orgambidez, Departamento de Psicología, Universidad de Huelva, Avda Fuerzas Armadas s/n, 21071, Huelva. E-mail: alejandro.orgambidez@dpsi.uhu.es

venciones basadas en el empowerment dentro de las organizaciones, se han producido escasas investigaciones empíricas sobre el empowerment, sus antecedentes y consecuencias (Koberg et al., 1999).

De forma específica, el término empowerment hace alusión al mecanismo por el cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control, maestría o dominio sobre sus propios destinos (Rappaport, 1981, 1987; Rappaport, Swift y Hess, 1984). Mechanic (1991) lo define como un proceso por el cual los individuos aprenden a ver la correspondencia entre sus metas y la sensación de saber cómo alcanzarlas, así como una relación entre sus esfuerzos y los resultados que obtienen.

Entre las consecuencias o efectos del empowerment cabe destacar la eficacia profesional y la conducta innovadora (Spreitzer, 1995). La eficacia empresarial no sólo depende de las reglas y mecanismos formales; subyace a ella un fuerte componente informal, subjetivo y psicológico en el que el empowerment juega un papel fundamental por medio de los mecanismos y estados psicológicos individuales que produce. De acuerdo con las dimensiones del empowerment planteadas por Spreitzer (1995), el Significado conlleva un alto compromiso y concentración de la energía hacia el trabajo; la Competencia se relaciona con el esfuerzo continuado en situaciones laborales difíciles y con el desempeño; la Autodeterminación se traduce en interés por el aprendizaje y las actividades fuera de rol profesional y por la perseverancia ante los retos laborales; y el Impacto tiene que ver con el desempeño y la constancia. Además, diversos trabajos han mostrado que el empowerment se relaciona con una mayor satisfacción de los empleados, un elevado compromiso con la empresa y una mayor productividad (Davies, Spence y Andreszyn, 2006; Knokkanen, Leimokilpi y Katajisto, 2003; Spreitzer, Kizilos y Nason, 1997).

Spreitzer et al. (1997) confirman la relación entre el empowerment psicológico y el desempeño profesional, la satisfacción y el estrés. Según Menon (2001), un empleado con altos niveles de empowerment posee una fuerte autopercepción de competencia y control, encuentra su trabajo motivante y comparte los objetivos y metas de la organización. En consecuencia podría expresarse que ese trabajador manifestará un fuerte compromiso con la organización, poseerá un alto desempeño laboral y estará dispuesto a participar en actividades ajenas a su rol profesional. En este mismo trabajo la autora observó relaciones positivas y significativas entre el empowerment psicológico y el compromiso con la empresa y el desempeño laboral. En esta misma línea, el trabajo de Koberg et al. (1999) también confirma la relación existente entre el empowerment, la satisfacción con el trabajo, la productividad o desempeño laboral y el compromiso con la empresa.

En los últimos años diversos autores (e.g. Menon, 2001; Peterson y Zimmerman, 2004; Spreitzer, 1995, 1996; Zimmerman, 2000) han intentado diferenciar los componentes implicados en el empowerment, así

como los posibles niveles de análisis del concepto. En este sentido cabe señalar que el empowerment es un constructo analizable a distintos niveles: individual, organizacional y comunitario. Estos tres niveles están relacionados entre sí, lo que significa que cualquier intervención en alguno de ellos puede tener efectos sobre los otros.

El empowerment a nivel individual se identifica con el empowerment psicológico (EP) (Peterson y Zimmerman, 2004). En este nivel, el empowerment se refiere a una serie de procesos y estados psicológicos internos de tipo cognitivo, que modifican la percepción del sujeto respecto a sí mismo y el contexto en que se encuentra (Conger y Kanungo, 1988; Menon, 2001; Spreitzer, 1995; Thomas y Velthouse, 1990). Spreitzer (1995, 1996) plantea en su modelo cuatro cogniciones del EP: Significado (Meaning), Competencia (Competence), Autodeterminación (Self-Determination) e Impacto (Impact). Por su parte, Menon (2001) propone un modelo del empowerment psicológico basado en tres dimensiones: Control Percibido (Perceived Control), Competencia Percibida (Perceived Competence) e Internalización de Metas (Goal Internalization).

A nivel organizacional, Spreitzer (1995, 1996), tras una amplia y exhaustiva revisión de la literatura, identificó dos perspectivas y líneas de investigación referidas al empowerment: la mecánica o relacional, y la orgánica o psicológica. La perspectiva relacional o mecánica (Conger y Kanungo, 1988; Quinn y Spreitzer, 1997; Wilkinson, 1998) se basa en el supuesto de que se produce empowerment cuando los niveles jerárquicos superiores de una organización “comparten su poder” (información, toma de decisiones, participación, etc.) con los niveles inferiores o base de la estructura (Siegall y Gardner, 2000; Spreitzer, 1997). Según esta perspectiva, la implementación de nuevos procesos y estructuras y la distribución de autonomía y toma de decisiones entre la plantilla bastaría para favorecer de una forma eficaz el empowerment de los empleados en una organización. Por el contrario, desde una perspectiva psicológica del empowerment organizacional (Conger y Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995, 1997; Thomas y Velthouse, 1990), el foco del interés se centra en la percepción del empowerment por parte del empleado, de manera que se alcanza el empowerment en la organización cuando a partir de los estados psicológicos individuales se produce una percepción del mismo por parte de los empleados.

Matthews, Diaz y Cole (2003) y Quinn y Spreitzer (1997) consideran que no es posible hablar de una mejor o peor perspectiva del empowerment en las empresas, sino que ambas son complementarias y necesarias para poder implantar con éxito acciones e intervenciones que desarrollen el empowerment en los trabajadores. Esta circunstancia implica la necesidad de contar con escalas y herramientas que permitan medir, por un lado, los aspectos organizacionales que

generen altos niveles de empowerment en los lugares de trabajo y, por otro lado, los niveles de empowerment psicológico experimentado por los empleados (Konczack, Stella y Trusty, 2000; Spreitzer, 1997). Matthews et al. (2003), después de revisar varios instrumentos de medida de empowerment, entre los que se encontraba la escala de Spreitzer (1995), el Empowering Leadership Questionnaire de Arnold, Arad, Rhoades y Drasgow (2000) y el Leader Empowering Behaviour Questionnaire de Konczack et al. (2000), constataron la ausencia de una escala de medición que tuviera en cuenta los factores organizacionales relacionados con el empowerment de los empleados. Ausente en la revisión de Matthews et al. (2003), Menon (2001) publicó una nueva escala de empowerment, pero también centrada en los niveles de empowerment psicológico de los empleados.

Quinn y Spreitzer (1997) y Siegall y Gardner (2000) expresan que las empresas deberían tener presente los factores organizacionales que influyen en la percepción del empowerment por parte de los empleados desde una perspectiva tanto relacional como psicológica, y proponen el desarrollo de escalas de medida de estas variables contextuales y organizacionales que incluyan ambas perspectivas.

Para satisfacer esta necesidad, Matthews et al. (2003) plantearon una escala que permite evaluar los factores que potencian el empowerment de los trabajadores en cualquier empresa u organización. Tras revisar diferentes investigaciones sobre empowerment (i.e. Gagné, Senecal y Koestner, 1997; Quinn y Spreitzer, 1997; Siegall y Gardner, 2000; Wilkinson, 1998) elaboraron la Escala de Empowerment Organizacional (OES). Esta escala mide los aspectos organizacionales que generan empowerment en los empleados, frente a la medida del empowerment psicológico de las escalas anteriormente citadas. Zimmerman (2000) también considera que la mayoría de la investigación y las escalas se han limitado al nivel psicológico. Este autor distingue entre procesos de empowerment y empowerment como resultado, situando a la escala de Matthews et al. (2003) dentro del nivel organizacional y considerando el empowerment como proceso (Peterson y Zimmerman, 2004).

La escala OES tiene diecinueve ítems, formulados con enunciados positivos y negativos, que miden el empowerment organizacional a través de tres dimensiones: Estructura Dinámica, Control sobre las Decisiones y Fluidez de la Información. Estructura Dinámica (ED) (7 ítems) se refiere a la provisión por parte de la empresa de directrices que faciliten la toma de decisiones en los empleados en sus puestos de trabajo y en el entorno laboral (Conger y Kanungo, 1988; Quinn y Spreitzer, 1997; Randolph, 1995). Control sobre las Decisiones (CD) (7 ítems) hace referencia al dominio y control del empleado sobre todos los aspectos relativos a su desarrollo profesional en la organización (Conger y Kanungo, 1988; Wilkinson, 1998).

Fluidez de la Información (FI) (5 ítems) expresa la existencia de mecanismos de comunicación y de transmisión de información, de modo que toda la información concerniente a la empresa puede ser consultada libre y ágilmente por cada trabajador. Según el referido estudio de Matthews et al. (2003), la OES posee una alta fiabilidad, .91, .90 y .81 para las dimensiones ED, CD y FI respectivamente, y fue validada con la escala de empowerment psicológico de Spreitzer (1995). Los sujetos que mostraron altos niveles de empowerment psicológico también puntuaron de manera elevada en las subescalas ED, CD y FI. Las tres subescalas de empowerment organizacional de Matthews et al. (2003) correlacionaron de manera positiva y significativa ($p \leq .05$) con las cuatro dimensiones del empowerment psicológico de Spreitzer (1995): i) Competencia ($r = .30$, $r = .21$ y $r = .28$ respectivamente); ii) Significado ($r = .49$, $r = .26$ y $r = .34$ respectivamente); iii) Impacto ($r = .56$, $r = .37$ y $r = .33$ respectivamente); y iv) Autodeterminación ($r = .58$, $r = .16$ y $r = .28$ respectivamente). Los autores la consideran como una herramienta útil de diagnóstico para obtener información sobre los factores organizacionales y contextuales a modificar de cara a facilitar mayores niveles de empowerment entre las plantillas de las empresas.

En la actualidad no existe en España una versión en español de la Escala de Empowerment Organizacional ni estudios publicados en los que se analice la estructura factorial de dicha escala. Dada la ausencia de trabajos psicométricos previos sobre este instrumento y la importancia y utilidad de poseer herramientas de medición de las estructuras organizacionales, consideramos necesario llevar a cabo un estudio de la validación de la versión en castellano de esta escala. Por ello, el objetivo del estudio es presentar evidencias de validez de la dimensionalidad de la adaptación de la escala mediante un análisis factorial confirmatorio y de las relaciones teóricas, establecidas anteriormente en la conceptualización del empowerment, entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral y el burnout en el trabajo. Concretamente, se postula la comprobación de las siguientes relaciones:

1. Los niveles de empowerment organizacional se relacionan positivamente con la satisfacción laboral.
2. Los niveles de empowerment organizacional se relacionan negativamente con el nivel de agotamiento emocional y de despersonalización, y positivamente con el nivel de realización personal.

Método

Participantes

La muestra del estudio estuvo compuesta por 305 trabajadores de 20 hoteles de Andalucía. Los emplea-

dos encuestados mantenían un contacto directo con los clientes del hotel, y pertenecían a los servicios de recepción y restauración. La Tabla 1 recoge las variables de sexo, edad, nivel de estudios y antigüedad laboral de los sujetos. Por sexo, el 61,4% de la muestra son mujeres. El grupo de edad más numeroso es el formado por los trabajadores entre 18 y 29 años (37,6%), seguido de cerca por aquellos con edades comprendidas entre 30 y 39 años (37,3%). Respecto al nivel de estudios, el 29,2% de la muestra manifestó tener estudios universitarios y el 27,1% expresó contar con formación profesional. El 25,4% de los trabajadores comunicaron haber cursado estudios primarios. Sólo el 4,7% de los empleados manifestaron no tener estudios. Atendiendo a la antigüedad laboral de los empleados, el 54,7% de los trabajadores manifestaron tener más de 2 años de experiencia laboral.

Tabla 1. Sexo, Edad, Nivel de Estudios y Antigüedad Laboral de los Trabajadores

Variabes	N	%
Sexo		
Mujer	175	61.4
Hombre	110	38.6
Edad		
18 – 29 años	111	37.6
30 – 39 años	110	36.1
40 – 49 años	60	20.3
más de 50 años	14	4.7
Nivel de Estudios		
Sin estudios	14	4.7
Estudios primarios	75	25.4
Estudios secundarios	40	13.6
Estudios de FP	80	27.1
Estudios universitarios	86	29.2
Antigüedad Laboral		
0 – 6 meses	55	18.7
6 – 12 meses	46	15.6
1 – 2 años	32	10.9
2 – 5 años	66	22.4
más de 5 años	95	32.3

Instrumentos

Los instrumentos de medida empleados en la investigación se citan a continuación.

Escala de Empowerment Organizacional: La Escala de Empowerment Organizacional (EEO) es una adaptación al español de la Organizational Empowerment Scale (OES) de Matthews et al. (2003). La escala consta, al igual que la original, de 19 ítems que se distribuyen en tres dimensiones, a las que se denominaron Estructura Dinámica (ED) (7 ítems), Control sobre las Decisiones (CD) (7 ítems) y Fluidez de la Información (FI) (5 ítems), las cuales se corresponden con las dimensiones originales Dynamical Structural

Framework, Control of Workplace Decisions y Fluidity in Information Sharing, respectivamente. Los sujetos valoran cada enunciado del cuestionario en una escala de 1 a 7 indicando el grado de acuerdo con la situación descrita en el ítem. La escala está compuesta por siete grados que van desde 1 (Nada de acuerdo) a 7 (Totalmente de acuerdo). Altas puntuaciones en las dimensiones indican un elevado nivel de empowerment presente en las organizaciones.

Satisfacción laboral: Esta variable fue medida con la escala de satisfacción laboral de Hartline y Ferrell (1996), traducida, adaptada y validada en el estudio de Benítez, Guerra, Medina, Martínez y Munduate (2008). La escala está compuesta por cinco ítems, y en ella se les pide a los sujetos que indiquen su grado de satisfacción con diferentes aspectos de su realidad laboral (i.e. El apoyo que te proporciona tu organización). Los sujetos responden mediante una escala de 7 alternativas que van desde 1 (Muy insatisfecho) a 7 (Muy satisfecho). Una puntuación alta indica un mayor grado de satisfacción laboral. El coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach obtenido fue de .853.

Burnout en el trabajo: Para medir esta variable se utilizó una versión reducida y adaptada al español por Mañas, González-Romá, Peiró y Subirats (1998), del Maslach Inventory Burnout (MBI). La escala reducida contiene 9 ítems y mide las tres dimensiones que contiene el burnout según Maslach (1987): Realización personal en el trabajo (3 ítems). La falta de realización personal se caracteriza por la ausencia de sentimientos de éxito y competencia en el ejercicio del trabajo, y por la presencia de sentimiento de indefensión y baja autoestima (i.e. Creo que con mi trabajo consigo aportar algo útil y valioso para los demás); Agotamiento emocional (3 ítems). Se refiere a la situación en la que el sujeto no puede dar más de sí a nivel afectivo (i.e. Cuando acabo mi jornada de trabajo, termino agotado); Despersonalización (3 ítems). Se caracteriza por el desarrollo de sentimientos negativos de insensibilidad y cinismo hacia los usuarios. Implica un trato frío e impersonal hacia los usuarios y compañeros (i.e. Siento que en mi trabajo me he hecho más insensible y duro con la gente). Se les pide a los sujetos que piensen con qué frecuencia se han sentido del modo en que indican los diferentes ítems. Todas las escalas van desde 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo). Una puntuación alta en las escalas de agotamiento emocional y despersonalización, así como una puntuación baja en la escala de realización personal, indican un mayor grado de burnout. El coeficiente de fiabilidad de la escala, medido a través del índice Alfa de Cronbach, fue de .67.

Procedimiento

En primer lugar se procedió a la traducción de la Escala de Empowerment Organizacional, sometiéndolo

se a un proceso de retraducción en colaboración con una licenciada en filología inglesa, para comprobar que los ítems traducidos guardasen el contenido original. Todos los ítems fueron revisados en un grupo de discusión formado por expertos en este ámbito. En el marco de una investigación sobre evaluación de riesgos psicosociales y calidad de servicio en hoteles de costa de Andalucía (España), se seleccionaron aquellos establecimientos hoteleros de tres o más estrellas de categoría y que estuvieran situados en las costas andaluzas, respondiendo a un perfil de turismo de playa. En cada provincia se elaboró un listado de los hoteles que cumplían estos requisitos, y a continuación se contactó con los gerentes y propietarios de los mismos para presentarles el estudio y conseguir su participación en el mismo. Se logró el compromiso de participación de veinte hoteles, con los que se concertó telefónicamente una reunión en cada hotel entre el director y/o el responsable de Recursos Humanos y los investigadores. En la reunión se explicó el procedimiento de aplicación y recogida de cuestionarios, y se concretó una fecha y hora para la administración de la batería de instrumentos.

Para la administración de los instrumentos el personal encargado de la recogida de datos se desplazó a cada hotel en el día y hora acordado, y entregó en mano a cada uno de los participantes una copia de la batería de los cuestionarios y un sobre autoadhesivo. Se les explicó cuál era la finalidad de la investigación, así como los mecanismos que garantizaban el anonimato y la confidencialidad de sus respuestas. En todo momento un investigador permaneció junto a los participantes por si surgían dudas sobre los enunciados de las escalas de la batería. Una vez cumplimentada, cada sujeto introdujo el cuestionario dentro del sobre, lo precintó y lo metió en una urna destinada para tal fin.

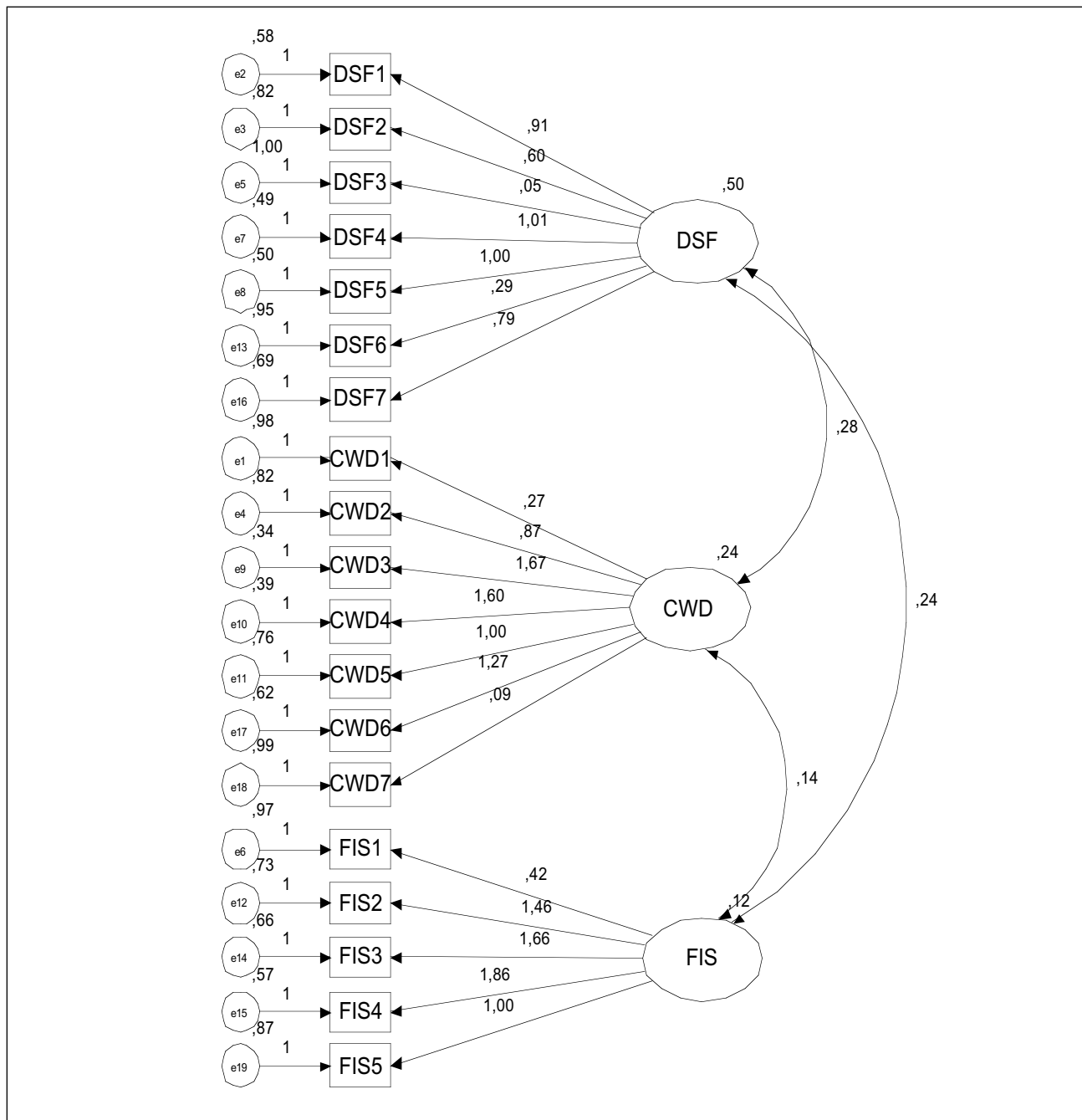
El análisis de datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS 14.0 y el programa estadístico AMOS 6.0 para Windows. Se han obtenido los coeficientes de fiabilidad de las dimensiones de la Escala de Empowerment Organizacional (EEO) utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Asimismo, se ha utilizado un análisis factorial confirmatorio mediante el procedimiento Unweight Least Squares incluido en el programa estadístico AMOS 6.0. Por último, se han calculado las correlaciones entre las puntuaciones de los dis-

Tabla 2. Media, Desviación Típica e Índices de Fiabilidad de los Ítems de las Dimensiones de la Versión Española de la OES

Dimensiones de la versión española de la Organizational Empowerment Scale	N	M	DT	Correlación elemento total	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Estructura Dinámica (ED)	282				
ED1		3.82	1.95	.385	.582
ED2		3.21	1.84	.142	.665
ED3 (-)		4.05	1.68	.067	.727
ED4		4.05	2.00	.426	.593
ED5		3.70	2.00	.462	.593
ED6 (-)		4.78	1.64	.117	.676
ED7		4.48	1.84	.212	.623
Control sobre las Decisiones (CD)	284				
CD1 (-)		3.80	2.03	.074	.649
CD2		3.29	1.95	.319	.565
CD3		3.52	1.80	.600	.468
CD4		3.67	1.83	.544	.487
CD5		2.81	1.97	.425	.526
CD6		3.53	1.84	.430	.527
CD7 (-)		4.02	1.96	-.032	.678
Fluidez de la Información (FI)	283				
FI1 (-)		3.73	2.24	.214	.579
FI2		3.12	1.95	.278	.534
FI3		3.08	1.85	.378	.479
FI4		2.83	1.90	.413	.458
FI5 (-)		4.29	1.97	.362	.486

Nota. (-) Ítems enunciados en negativo

Figura 1. Análisis factorial confirmatorio de la escala de empowerment organizacional



tintos instrumentos de medida mediante el coeficiente de correlación de Pearson.

Resultados

Previamente al análisis de los datos, las puntuaciones de los ítems formulados en negativo de la escala de empowerment organizacional fueron invertidas para mantener el mismo sentido de respuesta en todos los ítems.

Análisis de fiabilidad

La estimación de la fiabilidad de la escala de empowerment organizacional mediante el coeficiente alfa de Cronbach proporciona, para esta muestra de trabajadores, un resultado de .68, .60 y .56 para las dimensiones ED, CD y FI respectivamente. El coeficiente de fiabilidad de Raju, basado en más de dos partes congénicas -fiabilidad de un compuesto- es .83 (Martínez Arias, 1995). Los estadísticos descriptivos media y desviación típica, la correlación elemento-total y el

valor del coeficiente de alfa de Cronbach si se elimina el elemento de cada dimensión están recogidos en la Tabla 2. En primer lugar, se examinaron las desviacio-

mente. A continuación se realizó un nuevo análisis factorial confirmatorio, cuyos resultados pueden ser comparados con el análisis original en la Tabla 3.

Tabla 3. Índices de ajuste del modelo inicial y del modelo final

Ajuste del modelo	χ^2	GFI	RMR	AGFI	NFI	PNFI
Modelo inicial	3.06	.949	.075	.939	.890	.776
Modelo final	1.05	.966	.053	.963	.953	.776

nes típicas de los ítems, sin encontrarse ítems con desviaciones típicas cercanas a cero en ninguna de las tres dimensiones.

Respecto a los índices de discriminación de los ítems (correlación elemento-total) y el valor alfa de Cronbach si se elimina el ítem, en la dimensión ED los ítems ED3 y ED6 son los que muestran una menor correlación y aquéllos cuya eliminación elevaría el valor alfa por encima del coeficiente obtenido para esta dimensión. Respecto a la dimensión CD, los ítems CD1 y CD7 obtienen las correlaciones más bajas y su eliminación aumentaría el valor de Cronbach de la dimensión; además el ítem CD7 obtuvo una correlación de carácter negativo. Por último, en la dimensión FI el ítem FI1 presenta la correlación elemento-total más baja y su eliminación aumentaría el valor del coeficiente alfa de Cronbach.

Evidencias de validez basadas en la estructura interna

Se planteó, de acuerdo con la estructura factorial de los autores de la OES, un modelo de tres factores -ED, CD y FI- con 7, 7 y 5 indicadores respectivamente y sin relación alguna entre los indicadores. El método utilizado para el análisis factorial confirmatorio fue Unweight Least Squares, ya que es menos restrictivo y se trataba de ítems tipo Likert en los que no todos cumplían con el requisito de normalidad. La Figura 1 muestra los resultados del análisis factorial confirmatorio de los 19 ítems de la escala.

Se obtuvo un ajuste mínimo, con una razón de chi cuadrado entre sus grados de libertad de 3.06 (Byrne, 1989), un índice GFI de .949 y un índice RMR de .75. El valor del índice AGFI fue de .939 y el índice NFI de .89. Finalmente, la medida de ajuste de parsimonia, medida a través del índice PNFI, fue de .776. Con el objeto de mejorar el ajuste del modelo, se procedió a la interpretación de la matriz de residuos estandarizados, los cuales indicaban la posibilidad de un mejor ajuste. A partir de la interpretación de la matriz de residuos estandarizados se liberaron las estimaciones de los parámetros de correlación entre covarianzas de error que contasen con un residuo superior a |1.96| sucesiva-

mente. Se logró un mejor ajuste, con una razón de chi cuadrado entre sus grados de libertad de 1.05 (Byrne, 1989). Los índices GFI y RMR observados fueron de .966 y .053 respectivamente. Se registró un índice AGFI de .963 y un índice NFI de .953. Por último, el índice PNFI obtenido fue nuevamente de .776. Estos datos indican que el ajuste fue adecuado una vez que se ha tenido en cuenta las correlaciones entre errores de medida en los ítems que incluían una negación en su enunciado.

Evidencias de validez basadas en las relaciones entre variables

La Tabla 4 muestra las correlaciones bivariadas entre las dimensiones de la escala de empowerment organizacional, la satisfacción laboral y el burnout en el trabajo. Como puede apreciarse, todas las dimensiones de la escala de empowerment organizacional expresaron una relación positiva y estadísticamente significativa ($p \leq .01$) con la satisfacción laboral. La dimensión que obtuvo el coeficiente de Pearson más elevado es la dimensión ED ($r = .56$), seguida de la dimensión CD ($r = .44$) y por último la dimensión FI ($r = .38$).

Respecto al burnout en el trabajo, en el caso de la subescala de realización personal en el trabajo las dimensiones ED y CD manifestaron una relación positiva y estadísticamente significativa ($p \leq .01$) con un valor de correlación de Pearson de .24 y .26 respectivamente. La relación entre la dimensión FI y la realización personal en el trabajo resultó no significativa.

Todas las dimensiones de la escala de empowerment organizacional correlacionaron de manera negativa y estadísticamente significativa ($p \leq .01$) con la escala de agotamiento emocional. La dimensión CD fue la escala que logró el valor de Pearson más elevado ($r = -.34$), seguida de la dimensión FI ($r = -.30$) y la dimensión ED ($r = -.28$). Respecto a la escala de despersonalización, las dimensiones del empowerment organizacional CD y ED mostraron correlaciones negativas ($r = -.17$ y $r = -.26$ respectivamente) y estadísticamente significativas ($p \leq .01$). La relación entre la dimensión FI y la escala de despersonalización resultó no significativa.

Tabla 4 Correlaciones de las Puntuaciones de las Dimensiones de la Escala de Empowerment Organizacional con las Puntuaciones de Satisfacción Laboral y Burnout en el Trabajo

	Estructura Dinámica (ED)	Control sobre las Decisiones (CD)	Fluidez de la Información (FI)
Escala de Satisfacción Laboral (Harline y Ferrel, 1996)	.56**	.44**	.38**
MBI (versión española de Mañas, González-Romá, Peiró y Subirats, 1998)			
Despersonalización	-.26**	-.17**	-.04
Agotamiento personal	-.28**	-.34**	-.30**
Realización personal en el trabajo	.24**	.16**	.10

Nota: (**) La correlación es significativa al nivel $p \leq .01$

Discusión y conclusiones

En primer lugar es de destacar que la fiabilidad obtenida en cada dimensión es inferior a los valores de referencia observados en la escala original. En el análisis de fiabilidad se observa que, si se retiraran los ítems formulados en negativo, los valores alfa de las escalas aumentarían notablemente. Por otro lado, precisamente estos ítems muestran correlaciones entre sus errores de medida. Según Bagozzi (1983), las correlaciones entre errores de medición implican la existencia de una o más variables omitidas, causantes de una variación común en las medidas, cuyas perturbaciones covarían.

Dado que la escala original fue creada y aplicada utilizando como muestra estudiantes universitarios, y que la muestra del presente estudio se compone de empleados de contacto con una gran heterogeneidad respecto a su nivel de estudios, es posible que la experiencia en el uso de tests y los niveles de comprensión e interpretación de los ítems pueden explicar las respuestas divergentes en los enunciados negativos. Los estudiantes universitarios poseen, en general, una mayor experiencia en la realización de pruebas tipo test. Están habituados a leer detenidamente los enunciados y son muy sensibles a los ítems formulados en negativo, interpretándolos en el sentido contrario a los positivos.

Por el contrario, el personal de contacto de los hoteles no suele estar familiarizado en la cumplimentación de tests, y es muy posible que no diferencien los enunciados negativos, contestando a todos los enunciados como si fueran ítems positivos. Ello explicaría que estos ítems conlleven un error sistemático en sus respuestas. A favor de esta explicación estaría el hecho de que cuando se tienen en cuenta las correlaciones de los ítems con enunciados en negativo, la estructura de tres factores se muestra coherente con los datos obtenidos y con la estructura original de los autores.

Por otro lado, la revisión de la literatura científica muestra que los empleados con altos niveles de empowerment psicológico manifiestan una mayor satisfac-

ción laboral, un mayor compromiso con la organización, mejor productividad y menores tasas de abandono y burnout en el trabajo; en definitiva, es esperable que las características organizacionales del empowerment psicológico se relacionen también de manera positiva y significativa con el bienestar personal y laboral.

Los resultados confirman la existencia de relaciones entre las características organizacionales generadoras de empowerment y la satisfacción laboral, en la línea de lo observado en otras investigaciones (Davies et al., 2006; Knokkanen, Leimikilpi y Katajisto, 2003; Liden, Wayne y Sparrowe, 2000). La comunicación con el supervisor, las relaciones con la empresa, en suma los sistemas de comunicación de la empresa son una influencia clave sobre el empowerment psicológico de los empleados (Chiles y Zorn, 1995; Conger y Kanungo, 1988; Keller y Dansereau, 1995; Smith y Mouly, 1998). El acceso a la información y el poder compartirla permite reducir la ambigüedad de rol, lo que ayuda a la identificación con el mismo y a desarrollar las tareas y destrezas básicas necesarias; de este modo la persona se siente más competente y segura de sí misma para realizar su trabajo de manera adecuada (Siegall y Gardner, 2000). La existencia de protocolos claros de trabajo y una adecuada transmisión de la información dentro de la empresa ayudan a reducir la sensación de incertidumbre y ambigüedad de las situaciones laborales que viven los trabajadores, a la vez que ayudan a definir de forma clara y explícita los roles profesionales con su consiguiente impacto en la satisfacción y el burnout (García Izquierdo, Castellón Caicedo, Albaladejo Monreal y García Izquierdo, 1993; Gil-Montes y Peiró, 1996). Todo esto potencia la adquisición de recursos y destrezas profesionales y personales que se relacionan en última instancia con sentimientos y percepciones de competencia del propio trabajador (Spreitzer, 1996), lo cual se traduce en una mayor satisfacción de los empleados al verse "capaces" de afrontar los requerimientos del puesto de trabajo. Además, la información sobre los objetivos y metas de la empresa ayuda a crear una sensación de

que el trabajo realizado tiene un sentido dentro de la organización y le otorga significado e importancia dentro de la dinámica productiva de la empresa, otro de los aspectos clave del empowerment psicológico (Spreitzer, 1995).

Por otro lado, la autonomía a la hora de tomar decisiones y poder orientar la carrera profesional dentro de la empresa por parte del empleado implica la percepción de que la aportación y la participación individual son importantes para la organización. Un clima laboral donde la persona es reconocida profesionalmente, valorada y apoyada por la compañía hace que se valore de manera más positiva la situación laboral y en consecuencia se vea incrementada la satisfacción del trabajador (Palací, Osca y Ripoll, 1995). En la misma línea, Spreitzer (1996) comprobó que los trabajadores de departamentos con un alto clima participativo manifestaron mayores niveles de empowerment y satisfacción. Block (1987) expresa que los contextos burocráticos con estilos de dirección autoritarios fomentan la falta de empowerment al potenciar la dependencia, la inhibición de la creatividad y el establecimiento de metas poco motivantes. Kanter (1979) sugiere que un nivel satisfactorio de discrecionalidad es importante para el empowerment de las personas, algo que los estilos autoritarios de gestión suelen eliminar, y Conger y Kanungo (1988) comentan que las organizaciones caracterizadas por una estructura patriarcal y una supervisión directa sobre el empleado restringen la autonomía de los empleados al tener que estar pendientes de una autorización superior y respetar una manera formal de trabajar. Estas características limitan las conductas innovadoras, la autonomía en el trabajo y, por último, la autoeficacia, la satisfacción y el empowerment del empleado.

El acceso a la información sobre los objetivos empresariales, clientes, estrategias, visión de la compañía, cultura empresarial, etc. permite reducir la ambigüedad y explicitar el rol profesional (Palací et al., 1995). El comprender los propósitos de la organización y el conocer la empresa como un todo integrado en la que el trabajador está incluido facilita, por un lado, la toma de decisiones laborales en línea con las políticas y objetivos de la organización (Spreitzer, 1995, 1996) y, por otro lado, un sentimiento de pertenencia e identificación con la empresa (Menon, 2001). La toma de decisiones eficaz y ajustada proporciona seguridad al trabajador y en consecuencia se traduce en una mayor satisfacción.

Como se ha podido comprobar en los resultados, las puntuaciones del empowerment organizacional se relacionan con las dimensiones del burnout en los términos teóricos establecidos. Las características organizacionales que permite una delegación de toma de decisiones

a los trabajadores, la existencia de protocolos claros de trabajo e información disponible para todos los empleados favorecen el desarrollo de niveles de competencia profesional y una mayor motivación -Significado- en el trabajo (Matthews et al. 2003; Spreitzer, 1996) y una mayor satisfacción laboral y un menor burnout (García Izquierdo et al., 1993; Gil-Monte y Peiró, 1996). Así pues, los trabajadores en organizaciones con altos niveles de empowerment muestran mayor autoeficacia y más confianza en sus habilidades, lo que se asocia de manera positiva con sentimientos de éxito y competencia referidos a la Realización personal en el trabajo, tal y como se observa en los resultados. En el caso contrario, las personas con bajos niveles de empowerment normalmente se ven incapaces de abordar los requerimientos del trabajo, no se sienten motivados por su trabajo ni competentes para hacerlo, y piensan que hagan lo que hagan su situación laboral no va a mejorar. Esta situación conduce a sentimientos negativos y de desesperanza hacia los compañeros de trabajo y los clientes, y a la larga al agotamiento afectivo y físico: la persona no aguanta estar trabajando en su puesto actual (Davies et al., 2006).

Es de destacar que la Fluidez de la Información sólo se relaciona de manera significativa con la escala de agotamiento emocional, mientras que las otras dos dimensiones del empowerment obtienen relaciones significativas con todas las subescalas del burnout en el trabajo conforme a lo esperado. Ello puede deberse a que las dimensiones ED y CD hacen referencia a la provisión de autonomía y de control sobre el propio trabajo y la presencia de protocolos de trabajo y roles claramente establecidos, aspectos que en una situación de burnout se encuentran muy deteriorados en la persona: no hay sensación de control, la persona se siente limitada y los protocolos de trabajo no dan respuesta, y todo ello conduce al cansancio emocional y la desesperanza. Dentro de este marco los mecanismos de comunicación y transmisión de la información parecen afectar en menor medida a la situación de burnout, ya que no poseen una incidencia tan grande como las dimensiones anteriores.

Futuros estudios permitirán ajustar la estructura factorial de la adaptación al castellano de la escala de empowerment organizacional en otros ámbitos laborales y cuidando especialmente la redacción de los ítems que planteen enunciados en negativo. Los resultados del segundo objetivo del trabajo apuntan una relación entre empowerment organizacional y satisfacción laboral y burnout coherente con los hallazgos obtenidos en estudios anteriores. Este aspecto debe animar tanto al ajuste de la escala como a la propuesta de mejoras organizacionales a implantar en las empresas de nuestro entorno.

Extended Summary

The new socio-economic and work environments in Spain and Europe have required a collective effort from business organizations to improve their competitiveness and the quality of their services and products. Empowerment has proved to be a powerful tool contributing to employees' well-being and companies' productivity. At present, the effect empowerment creates among members of staff and in business competitiveness is no longer questioned. But little is known about the psychosocial and psychological mechanisms involved in empowerment and the conditions under which empowerment strategies are successfully implemented. The term empowerment specifically refers to the mechanism by which individuals, organizations and communities gain control over their own destinies.

Through a revision of the literature we distinguish three levels of empowerment within the individual, organizational and community levels. Several authors, Quinn and Spreitzer (1997), Siegall and Gardner (2000), Matthews, Diaz and Cole (2003), to name a few, state that companies should keep in mind the organizational factors that influence employees' perception of empowerment, and propose the development of scales measuring these contextual and organizational variables. Matthews et al. (2003) developed an organizational empowerment scale (OE), which measures those aspects of the organization that generate empowerment in employees. It consists of 19 items, with positive and negative statements, grouped into three dimensions: 1) dynamic structural framework: when a company provides a clear set of modifiable guidelines that assists the employee in decision-making both procedurally and behaviourally in an evolving work environment, 2) control of workplace decisions: when employees are allowed input into all aspects of their professional career, and 3) fluidity in information sharing: when all information concerning the company is accessible to all individuals in the company. Matthews et al. consider this scale a useful tool of information about contextual and organizational factors to be modified in order to facilitate greater levels of empowerment among members of staff in companies.

Given the lack of a Spanish version of this scale, the goal of our study is to produce evidence in support of (a) the validity of an adaptation of the organizational empowerment scale proposed by Matthews, Diaz and Cole (2003), using a confirmatory factor analysis, and (b) of the theoretical relationships, based on the literature, between organizational empowerment and job satisfaction, on the one hand, and burnout at work on the other.

Method

Participants

The sample consisted of 305 employees from 20 Spanish hotels. The subjects surveyed were directly involved in customer service, working in the areas of reception and restaurant. 61.4% of the sample consists of women and the age of more than 60% of the subjects ranges between 18 and 40. About half of the subjects have a university degree or professional training, and 54.7% of the employees have declared more than 2 years of work experience.

Measures

The instruments we have used are the Spanish adaptation of the organizational empowerment scale by Matthews, Diaz and Cole (2003), the scale of job satisfaction proposed by Hartline and Ferrell (1996) –translated, adapted and validated in the study of Benitez, Guerra, Medina, Martínez and Munduate (2008)–, and a reduced and adapted version into Spanish of the Maslach Burnout Inventory scale (MBI) published by Mañas, Gonzalez-Roma, Peiró and Subirats (1998). For the administration of the scale, the staff who was in charge of data collection went to every hotel on the agreed days and hours and handed in a copy of the questionnaire to each participant. Once it was filled in, every questionnaire was put inside an auto-adhesive envelope, which was then sealed and introduced into an urn for this purpose. Data analysis was performed using SPSS 14.0 and the statistical program AMOS 6.0 for Windows.

Results and Discussion

The results obtained showed that the scale-items formulated in negative form demonstrated correlation in their measurement errors, reflecting a systematic error of response in these statements. It is very likely that the hotel employees were not sensitive to the negative statements they produced, ie they answered all items as if they were positive. When the item correlations with the negative statements are taken into account, the three-factor structure is consistent with the original structure proposed by the authors.

Furthermore, the results confirm the existence of relations between the organizational characteristics generating empowerment and job satisfaction, in line with other research studies (Davies et al., 2006; Khokkanen, Leimilkilpi and Katajisto, 2003; Liden,

Wayne and Sparrow, 2000). Organizational empowerment enhances the acquisition of resources as well as of personal and professional skills, which are associated with the workers' feelings and perceptions of competence, thus resulting in greater satisfaction.

Organizational empowerment scores are related to the dimensions of burnout in the established theoretical terms. Employees in organizations with high levels of empowerment show efficiency and self-confidence in their abilities, which is positively associated with feelings of success connected with personal achievement, and negatively with negative feelings and despair experienced in the workplace.

Future studies are to adjust the factorial structure of the Spanish adaptation of the scale of organizational empowerment in other fields of work and to pay attention to the wording of the items that raise negative statements. The results of the relationship between organizational empowerment and job satisfaction and burnout should encourage both a scale adjustment and the proposal to implement organizational improvements in our business environment.

Referencias

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. y Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Bagozzi, R. (1983). Issues in the application of covariance structure analysis: A further comment. *Journal of Consumer Research*, 9, 449-459.
- Benítez, M., Guerra, J. M., Medina, F. J., Martínez, I. y Munduate, L. (2008). Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. *Psicologica*, 47, 29-42.
- Byrne, B. M. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New Cork: Springer-Verlag.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. M. (1988). The empowerment process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 19, 471-482.
- Davies, M. A., Spence, H. K. y Andreszyn, M. A. (2006). Clinical Educators' Empowerment, Job Tension, and Job Satisfaction. *Journal For Nurses in Staff Development*, 22, 78-86.
- García Izquierdo, M., Castellón Caicedo, M., Albaladejo Monreal, B. y García Izquierdo, A. L. (1993). Relaciones entre Burnout, ambigüedad de rol y satisfacción laboral en el personal de Banca. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11, 17-26.
- Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (1996). Un estudio sobre antecedentes significativos del <<Síndrome de quemarse por el trabajo>> (burnout) en trabajadores de centros ocupacionales para discapacitados psíquicos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 67-80.
- Hartline, M. D. y Ferrel, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. S. y Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: empirical evidence from the health care industry. *Group & Organization Management*, 24, 71-92.
- Konczack, L. J., Stella, D. M. y Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301-313.
- Liden, R. C., Sandy, J. W. y Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Mañas, M. A., González-Romá, V., Peiró, J. M. y Subirats, M. (1998, septiembre). *Burnout y variables relacionadas con el equipo de trabajo*. Artículo presentado en el III Fórum Europeo de Ciencia, Seguridad y Salud. Oviedo.
- Martínez Arias, R. (1995). *Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos*. Madrid: Síntesis.
- Matthews, R. A. Diaz, W. M. y Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32, 297-322.
- Mendoza Sierra, M. I. (2002). El empowerment psicológico en el trabajo. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 11, 157-168.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.
- Merino, M. D. y Forteza, J. A. (1993). Efectos diferenciales del conflicto y la ambigüedad de rol en mandos intermedios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 9, 237-250.
- Murphy, L. R. (1999). Organizaciones laborales saludables: Agenda de investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15, 223-235.
- Palaci, F. J., Osca, A. y Ripoll, P. (1995). Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11, 35-47.
- Peterson, N. A. y Zimmerman, M. A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 34, 129-145.
- Quinn, R. E. y Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26, 37-49.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community theory. *American Journal of Community Psychology*, 15, 121-148.

- Rappaport, J., Swift, C. y Hess, R. (Eds.) (1984). *Studies in empowerment: Steps toward understanding and action*. New Cork: Haworth.
- Siegall, M. y Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29, 703-722.
- Smith, A. C. y Mouly, V. S. (1998). Empowerment in New Zealand firms: insights from two cases. *Empowerment in Organizations: An International Journal*, 6, 68-81.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1441-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 31-62.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. y Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretative' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27, 40-56.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. En J. Rappaport y E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (43-63). New Cork: Plenum.

Manuscrito Recibido: 28/5/2008

Revisión Recibida: 26/3/2008

Aceptado: 26/3/2009