

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo.  
*Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

**EL EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL: EL INICIO DE UNA  
GESTIÓN SALUDABLE DEL TRABAJO**

**ORGANIZATIONAL EMPOWERMENT: THE BEGINNING OF A  
HEALTHY WORK MANAGEMENT**

María J. Jáimez Román.

Departamento de Psicología Social.

Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Granada.

Francisco D. Bretones.

Departamento de Psicología Social.

Facultad de Ciencias del Trabajo. Universidad de Granada.

## **Resumen**

En el presente artículo analizamos la relación del empowerment (estructural y psicológico) con las tres dimensiones del compromiso organizacional según el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991), el bienestar laboral, el clima laboral y la intención de irse de los trabajadores. Para ello llevamos a cabo un estudio con 56 trabajadores de una empresa española que opera por todo el territorio nacional. Los resultados mostraron cómo el establecimiento de estrategias de empowerment estructural por parte de la dirección de la empresa es una fase previa esencial para la obtención de resultados beneficiosos para la organización tales como mayores niveles de compromiso por parte de los trabajadores, un mayor bienestar laboral, un mejor clima laboral y una menor intención de irse de los empleados. Así mismo, los resultados también mostraron diferencias con los encontrados en estudios realizados en otros países con culturas diferentes.

**Palabras claves:** Empowerment Estructural; Empowerment Psicológico; Compromiso Organizacional; Bienestar Laboral; Clima Laboral; Intención de irse.

## **Abstract**

In this paper we analyze the relationship of empowerment (structural and psychological) to the three dimensions of organizational commitment as multidimensional model of Meyer and Allen (1991), labor well-being, working environment and intention to leave for workers. To do this we conducted a study with 56 workers from a Spanish company. The results showed how the establishment of structural empowerment strategies by the company management is an essential phase to get beneficial outcomes to the organization such as higher levels of commitment from workers, increased labor well-being, a better working environment and a lower intention to leave of employees. Likewise, the results also showed differences with those found in studies conducted in other countries with different cultures.

**Key words:** Structural Empowerment; Psychological Empowerment; Organizational Commitment; Labor well-being; working environment; intent to leave.

## **Introducción**

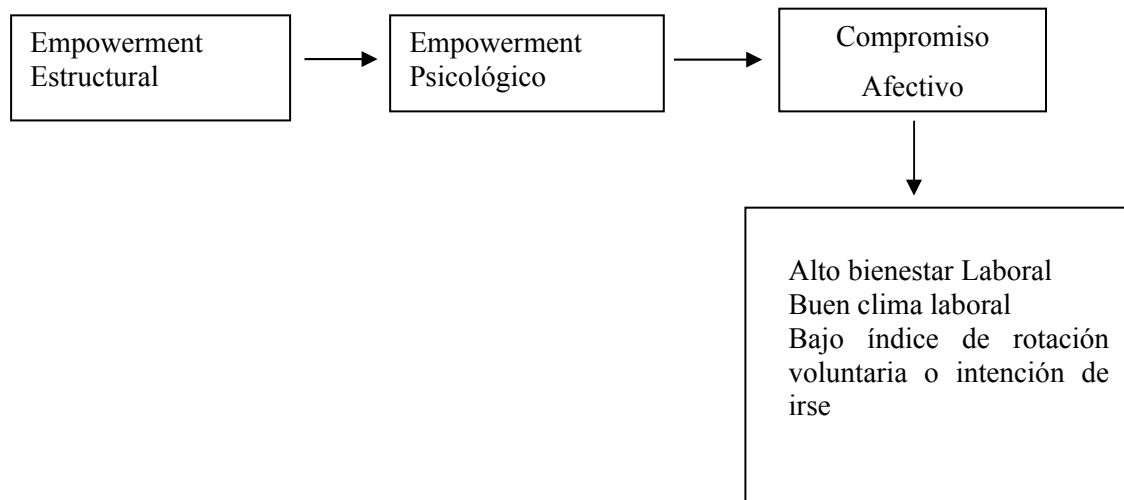
El concepto de empowerment es analizado desde diversos ámbitos de estudio como son la religión, la sociología, la educación, la psicología, el trabajo social y el organizacional. Fue introducido por la religión en los años 60 y, una década más tarde, se expandió hacia la esfera de la sociología, la cual centró su estudio en el reparto del poder real en la sociedad. No tardó mucho en ser acogido por otras ciencias como la educación, el trabajo social y la psicología, que le dieron un nuevo giro al foco de estudio, centrándose en el desarrollo del bienestar del ser humano. Su posterior introducción en el ámbito de la dirección organizacional le dio un nuevo énfasis dirigido al aumento de la productividad (Bartunek y Spreitzer, 2006).

Más concretamente, el interés por el estudio del empowerment en el ámbito de las prácticas organizacionales aparece cuando las organizaciones comienzan a necesitar trabajadores con mayor capacidad e innovación debido al ambiente de cambio continuo y globalización en el que se encuentran inmersas en la actualidad. Hoy en día, el concepto de empowerment recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la dirección por varias razones (Ergeneli, Ari y Mertin, 2006). En primer lugar, el empowerment personal es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización, es decir la efectividad se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995). En segundo lugar, el empowerment es un factor facilitador para desarrollar los cambios oportunos en el tiempo correcto. Por último, el empowerment lleva a resultados beneficiosos.

Debido a todas esas ventajas, son numerosos los estudios que en la última década se han realizado sobre el empowerment y su operatividad, sin embargo, la mayoría de ellos han sido realizados en Norteamérica por lo que requiere su validación en otras culturas (Dimitriades, 2005). Por ello, con nuestro trabajo pretendemos analizar el constructo de empowerment en el contexto de las organizaciones españolas. En concreto, con este estudio pretendemos comprobar si el empowerment estructural lleva a los empleados a un estado de cognición caracterizado por una sensación de control, competencia e internalización de metas (empowerment psicológico) lo cual llevará a la adopción de buenos comportamientos organizacionales por parte de los trabajadores tales como mayor nivel de compromiso organizacional, lo cual contribuirá a un

mayor nivel de bienestar laboral para los trabajadores, un mejor clima laboral y a una menor intención de irse de los empleados (ver figura 1).

Figura 1. Modelo de estudio



Como podemos ver en el párrafo y la figura anteriores existen dos tipos de empowerment, ello es debido a las diferentes perspectivas desde las cuales los expertos han estudiado dicho constructor.

La primera de esas perspectivas considera el empowerment como un set de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados. Este tipo de empowerment se ha denominado empowerment estructural. Según esta visión, empowerment significa que la organización tiene la garantía de que los empleados reciben información sobre los resultados de la organización, que tienen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas de la organización, que los empleados tienen poder para hacer decisiones fundamentales y que los empleados son recompensados en base a los resultados organizacionales (Chen y Chen, 2008). Esta visión es la más arraigada en la práctica.

La segunda de esas perspectivas define el empowerment como el estado psicológico que los empleados deben experimentar cuando las intervenciones de empowerment de la dirección son adecuadas (Spreitzer, 1995). Según esta perspectiva un trabajador con empowerment actúa basado en creencias de que es competente, que su trabajo es importante, que puede actuar con autonomía y que los resultados de su trabajo pueden tener un impacto significativo en la organización (Spreitzer, 1995). Por tanto, desde esta perspectiva se habla de un empowerment psicológico.

El origen de esa diversidad de perspectivas puede deberse al tratamiento diferenciado del constructo de poder, del cual se deriva el de empowerment, por las distintas disciplinas, en especial por la Sociología y la Psicología (Menon, 2001). Por un lado, desde la sociología las investigaciones tratan el poder como una influencia potencial en el contexto de las interacciones sociales. Podemos citar bajo esta óptica las aportaciones de Bacharach y Lawler (1980) o French y Raven (1959). En contraste, los psicólogos han tratado el poder como factores motivacionales (McClelland, 1961) y/o como estados de creencias en las expectativas de los individuos (Menon, 2001; De Charms, 1968; Rotter, 1966).

No obstante, ambos tipos de empowerment se encuentran relacionados. Tal y como argumentan Laschinger, Finegan y Shamian (2001) el empowerment psicológico representa una reacción del empleado a condiciones estructurales de empowerment. Esto es, mientras que el empowerment estructural es la percepción de la presencia o la ausencia de las condiciones de empoderamiento en el lugar de trabajo, el empowerment psicológico son las reacciones de los empleados a esas condiciones. Por tanto, ambos tipos de empowerment son elementos claves para el logro de buenos resultados organizacionales, ya que para llegar a un alto nivel de empowerment psicológico será necesario el establecimiento adecuado de prácticas de empowerment estructural.

Por ello, uno de los objetivos de nuestra investigación será analizar cómo influyen las prácticas de empowerment llevadas a cabo por la dirección (empowerment estructural) en la reacción de los empleados a esas condiciones (empowerment psicológico). Ya que, como indica Menon (2001) las expectativas de beneficios del empowerment se cumplirán sólo si el empleado se siente realmente con empowerment. Es decir, si todas esas prácticas tales como la delegación o la participación en la toma de decisiones hacen que los trabajadores se sientan realmente en un estado de empowerment.

Así mismo, en nuestro trabajo partimos de la idea de que, efectivamente, las organizaciones necesitan todo un conjunto de prácticas y estrategias que lleven al mayor rendimiento por parte de los empleados y que, además, dichos empleados se sientan competentes, con energía y autonomía para la realización de las diferentes tareas requeridas para su buen desempeño. También nos sumamos a la creencia de la aplicación universal de las prácticas de empowerment, es decir las prácticas de empowerment pueden o deben aplicarse en todas las organizaciones con independencia del país donde estén ubicadas, la diferencia marcada por la cultura de cada país estaría en la forma de llevar a cabo dichas prácticas, es decir, no se puede realizar de la misma forma la delegación de poder hacia los subordinados en países en los que la distancia de poder entre las diferentes clases sociales es muy elevada que en países donde dicha diferencia es prácticamente nula.

### **El Empowerment Estructural.**

Kanter (1977, 1993) define el poder como la habilidad para movilizar recursos humanos y materiales para cumplir con las metas organizacionales, argumentando que un trabajador en un ambiente de empowerment asegura que los empleados tienen acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse. El acceso a estas estructuras de empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva (poder formal e informal). Kanter (1977, 1993) mantiene que teniendo acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance en la organización el resultado sería una mayor satisfacción del empleado, compromiso y productividad.

Por otra parte las estructuras de empowerment también incluyen recursos, información y apoyo. El acceso a los *recursos* se refiere a la propia capacidad para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo. El acceso a la *información* hace referencia a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo. El acceso al *apoyo* supone recibir feedback y orientación desde los subordinados, de los compañeros que están en la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

Así mismo, para reforzar su modelo de empowerment, Kanter (1997,1993) argumenta que el impacto de la estructura organizacional sobre el comportamiento de los trabajadores aumenta más rápidamente que el impacto de la personalidad de los empleados.

Basada en la teoría de Kanter (1993) sobre empowerment estructural, Laschinger (1996a, 1996b) desarrolla el “*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire*” (CWEQ) para medir las cuatro estructuras de empowerment señaladas anteriormente (estructuras de apoyo, los recursos, a la información, al apoyo), así mismo, esta autora utiliza la “*Job Activites Sacale*” para medir el poder formal y la “*Organizational Relationship Scale*” para analizar el poder informal. Posteriormente, Laschinger, Finegan, Wilk y Shamian (2000), tras la realización de varios análisis de fiabilidad, reducen el orinigal CWEQ creando el CWEQ-II, ya que observan que la utilización de sólo tres ítems por cada una de las sub-escalas eran suficientes para medir adecuadamente cada uno de los constructos.

La CWEQ-II está compuesta por cuatro subescalas, cada una de ellas para medir cada uno de las estructuras del empowerment estructural: percepción de acceso a estructuras de (1) apoyo, (2) recursos, (3) información y (4) oportunidades de desarrollo (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004). Así mismo, como hemos indicado anteriormente, para medir el poder formal e informal estas autoras utilizan la “*Job Activites Sacale*” y la “*Organizational Relationship Scale*”, respectivamente. Las respuestas son tipo likert, y a los encuestados se les pregunta sobre cuánto de cada una de las estructuras básicas de empowerment tiene en su trabajo, de tal forma que tienen que contestar cada una de las preguntas en una escala del 1 al 5 donde 1 es “nada” y 5 “mucho”. Para obtener el grado de empowerment estructural total se hace el promedio de las puntuaciones dadas en cada una de las subescalas, de tal forma que los puntajes más altos representan una mayor percepción de empowerment estructural. Las puntuaciones de fiabilidad del CWEQ-II han variado desde .67 a .95 (Greco, Laschinger y Wong, 2006)

### **Empowerment Psicológico.**

Son varios los modelos que se han desarrollado sobre el empowerment psicológico. A continuación, veremos de manera muy breve cada uno de ellos, centrándonos en el desarrollado por Spreitzer en 1995 ya que es el que mayor reconocimiento internacional ha recibido y el más seguido por la gran mayoría de los autores.

Uno de los primeros modelos sobre el empowerment psicológico fue el desarrollado por Conger y Kanungo (1988). Estos autores proponen que el empowerment es visto como un constructo motivacional para habilitar a los trabajadores, más que una simple delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la realización de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal. Por tanto, estos autores ven el empowerment psicológico en términos de auto-eficacia (Spreitzer, 1995). Así mismo, establecen que la delegación o recursos para compartir el poder son solo un set de condiciones que podrían llevar a muchos empleados a sentir empowerment, pero que no necesariamente esto sucedería. Es decir, puede ser que los empleados no se sientan con empowerment a pesar de la puesta en marcha por parte de la dirección de prácticas dirigidas a delegar poder y control. Por tanto, junto a las prácticas de delegación o participación de los trabajadores hay también otro conjunto de condiciones que podrían llevar al empowerment de los trabajadores. Debido a ello, Conger y Kanungo (1988) definen el empowerment como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización a través de la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia.

Posteriormente Thomas y Velthouse (1990) desarrollan otro modelo sobre empowerment psicológico. El modelo de Thomas y Velthouse (1990) se caracteriza por tres aspectos fundamentales. En primer lugar estos autores identifican el empowerment como un tipo de motivación (*motivación intrínseca en el trabajo*), la cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción. En segundo lugar, los autores intentan identificar un set de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación. Y, en tercer lugar, el modelo intenta capturar los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.

En su modelo Thomas y Velthouse establecen que el empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones: impacto, competencia, significado y elección o autodeterminación dentro de la organización. El *impacto* hace referencia al grado en el cual la conducta se considera como “hacer algo diferente” en términos de lograr el propósito de la tarea, es decir, producir efectos deseados en el entorno de trabajo en general. Intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo (Ashforth, 1989). La



**competencia** se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando él o ella lo intentan. El **significado** es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas o estándares del individuo (Thomas y Velthouse, 1990) involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos (Brief y Nord, 1990; Hackman y Oldham, 1980). La **autodeterminación** es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones (Deci, Connell y Ryan, 1989).

En 1995 Spreitzer desarrolla su modelo sobre el empowerment psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta autora en el ámbito del empowerment psicológico es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Para ello, Spreitzer (1995) parte del concepto de empowerment desarrollado por Thomas y Velthouse (1990), asumiendo las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto. Según Spreitzer la unión de esas cuatro cogniciones reflejan una orientación activa, más que pasiva, hacia el trabajo, entendiendo por orientación activa una orientación en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto. Las cuatro dimensiones son argumentadas como una combinación adicional para realizar una influencia sobre el constructo de empowerment psicológico. Es decir, la falta de una de las dimensiones podría hacer que el grado de empowerment psicológico fuera más bajo, pero no lo eliminaría por completo. De ese modo, la medida desarrollada y validada por Spreitzer (1995) sugiere que, por un lado, cada una de las cuatro dimensiones contribuye sobre el constructo general de empowerment psicológico y, por otro lado, que esas dimensiones no son constructos equivalentes.

Así mismo, Spreitzer (1995) parte de tres asunciones. En primer lugar, el empowerment no es una personalidad de carácter endurecido generalizable a todas las situaciones, sino que se trata de un set de buenas condiciones para el desarrollo del trabajo (Thomas y Velthouse, 1990). En segundo lugar, el empowerment es una variable continua; las personas pueden ser vistas con más o menos empowerment, o mejor dicho, con o sin empowerment. Y, en último lugar, el empowerment no es un constructo global generalizable a las diferentes situaciones de la vida y roles, por lo contrario, es específico para cada trabajo.

Por otro lado, para la creación de la medida de empowerment psicológico Spreitzer (1995) utiliza escalas adaptadas de investigaciones previas. Así, los ítems de *significado* los obtuvo directamente de Tymon (1988) mientras que los de *competencia* fueron adaptados desde la escala de auto-eficacia de Jones (1986). En cuanto a los ítems de *autodeterminación* fueron adaptados de la escala de autonomía de Hackman y Oldham (1985) y los ítems de *impacto* de la escala de importancia de Ashforth (1989). El resultado final es una escala compuesta por cuatro sub-escalas, una por cada dimensión del empowerment, de tres ítems cada una. Las respuestas son en una escala que va desde 1 “Totalmente en desacuerdo” a 7 “Totalmente de acuerdo”. El promedio de las puntuaciones dadas en cada sub-escala nos dará el grado de cada uno de los componentes de empowerment psicológico (significado, competencia, autodeterminación e impacto), pudiendo analizar de esa manera qué componentes influyen más en el nivel total de empowerment psicológico de los trabajadores y cuales menos y, por tanto, cuáles debemos mejorar.

Más recientemente, aparece el modelo desarrollador por Menon (1999, 2001). En su definición Menon (1999, 2001) integra, desde la perspectiva del empleado individual, las diferentes formas en las que ha sido tratado el empowerment, centrándose en los efectos de varias prácticas de empowerment sobre el estado psicológico. Así pues, lo define como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización.

En este concepto el empowerment es considerado un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones *percepción de control*, *percepción de competencia* y *dimensión de internalización de las metas*. La primera dimensión de *percepción de control* incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo. La segunda dimensión, *percepción de competencia* se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado. La *dimensión de internalización de las metas* indica la creencia individual en y la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor.

Por tanto, un trabajador con empowerment sería aquel que siente que tiene el control sobre su entorno y el desarrollo de su trabajo, que cree en su capacidad para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para cumplir el conjunto

de exigencias en diferentes situaciones (concepto de autoeficiencia de Wood y Banduras, 1989) y que cree y siente como propios los objetivos organizacionales propuestos y está dispuesto a esforzarse al máximo para la consecución de los mismos (Menon, 2001).

En sus estudios Menon (1999, 2001) también desarrolla una escala de medida que permite evaluar el empowerment psicológico basado en la anterior definición. Esta medida es contemplada como un conjunto de ítems diseñados para explorar el estado de ánimo de las personas con respecto a las tres dimensiones del empowerment. Para el desarrollo y validación de la misma el autor llevó a cabo dos estudios.

El primer estudio (Menon, 2001) se centró en la creación de la escala. Para ello, siguiendo el procedimiento para el desarrollo de una escala establecido por De Vellis (1991), el autor genera un set de 60 ítems, 20 para cada una de las dimensiones. Los ítems fueron obtenidos a través de la modificación de otras escalas previas (Dwyer y Ganster, 1991; Hill, Smith y Mann, 1987; Jones, 1986 y Paulhus, 1983).

El objetivo del segundo estudio (Menon, 2001) fue la validación de la escala desarrollada en el estudio anterior. Para ello se analizó la relación del empowerment psicológico con determinadas variables organizacionales tales como la centralización, la delegación, el comportamiento de consulta y sentimiento global de auto-eficiencia por parte del trabajador. La muestra para este segundo estudio estaba compuesta por 66 empleados canadienses de una compañía de servicios financieros. Una vez analizados los distintos resultados la conclusión obtenida por el autor es una evidencia clara de la validación de la escala.

Por tanto, y a modo de resumen, la medida resultante de los trabajos de Menon (1999, 2001) es una escala compuesta por 3 sub-escalas, cada una correspondiente a las tres dimensiones que se incluyen dentro de la definición de empowerment dada por el autor (control, competencia e internalización de las metas). Cada sub-escala se compone a su vez por 3 ítems, por lo que la escala consta de un total de 9 ítems.

En cualquier caso, los modelos de empowerment psicológico de Spreitzer (1995) y de Menon (1999, 2001) presentan, a nuestro parecer, bastantes similitudes, observándose dos diferencias básicas. La primera es referente a la dimensión de internalización de las metas debido a que, como indica el propio Menon (1999), esta dimensión no está totalmente recogida por el modelo de Spreitzer (1995) ya que la dimensión de significado sólo hace referencia a la

relación entre los requerimientos de un trabajo y las creencias, valores y comportamientos de la persona, pero no hace referencia a esa internalización de las metas y a la disposición para esforzarse por su consecución. Por otro lado, la segunda de esas diferencias es sobre la dimensión de significado aportada por Spreitzer (1995) que el modelo de Menon (1999, 2001) no recoge ya que esta dimensión no queda lo suficientemente reflejada en la percepción de control, de competencia y de internalización de metas establecidas por Menon (1999).

### **Compromiso Organizacional**

La especial atención que desde los años 50 lleva recibiendo el compromiso por parte de numerosos investigadores en el ámbito organizacional es debido a la consideración de éste como antecedente de muchos de los resultados organizacionales deseados. Pero, sobre todo, esa especial atención es debida a la fuerte relación existente entre el compromiso y la decisión abandono de la organización por parte del trabajador.

Son muchas las definiciones y teorías que sobre el compromiso se han enunciado históricamente (Porter, Steers, Mowday y Boulain, 1974; Werkmeister, 1967) aunque quizás sea la proporcionada por Meyer y Allen (1991) una de las más desarrolladas en los últimos años (Neininger y Lehmann-Willenbrock, 2010; McInnis, Meyer y Feldman, 2009). Éstos autores entendieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, proponiendo un modelo tridimensional del mismo (afectivo, continuidad y normativo). Para los autores, el *componente afectivo* haría referencia al apego emocional del empleado con la organización, identificándose e involucrándose en la misma, mientras que el *componente de continuidad* se referiría al compromiso basado en el coste que el empleado asocia con irse de la organización. Por último, el *componente normativo* haría referencia al sentimiento de deber moral o gratitud que el empleado desarrolla hacia la organización como consecuencia de mejoras que ha recibido de la misma. Estas tres dimensiones funcionarían de manera independiente aunque pueden darse algunas relaciones de aproximación.

A pesar de que en la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, no todos los autores están de acuerdo con la clasificación realizada por Meyer y Allen (1991), siendo la cuestión más debatida la utilidad de mantener el compromiso normativo como una escala separada del compromiso afectivo, debido a que la relación entre ambos componentes es bastante fuerte (Ko, Price y Mueller, 1997). No

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

obstante, Meyer y Allen (1991) establecen que es común que los tres componentes del compromiso se aproximen, ya que el compromiso en general es un estado psicológico. Sin embargo, la naturaleza de los estados psicológicos que lo componen es diferente: cada uno tiene antecedentes diferentes, así como diferentes implicaciones en los comportamientos (Meyer y Allen, 1991).

Más recientemente, Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002) llevaron a cabo un meta-análisis sobre los antecedentes, y las consecuencias de estas tres dimensiones del compromiso. Con respecto a los antecedentes, Meyer y colaboradores (2002) determinaron que existen varias variables individuales que influyen en el compromiso de los trabajadores y las dividen en cuatro grupos: variables demográficas (edad, sexo, educación,...); diferencias individuales (locus de control y autoeficacia); experiencias en el trabajo (ambigüedad, conflicto, percepción de apoyo organizacional,...) y alternativas/inversión. En su estudio, los autores concluyeron que cada una de las variables analizadas influyen de manera diferente en cada uno de los componentes del compromiso, apoyando así la distinción entre compromiso afectivo y normativo. En cuanto a los consecuentes, Meyer y colaboradores (2002) observaron que las tres dimensiones del compromiso afectaban de manera diferente a procesos organizacionales tales como la rotación, la intención de irse, el absentismo, el rendimiento, el estrés y los conflictos familia-trabajo.

## **Resultados Organizacionales Positivos**

### *Bienestar Laboral*

El estudio del bienestar de los empleados es uno de los grandes temas en el área organizacional (Page y Vella-Brodrick, 2009).

Este concepto tiene también una naturaleza multidimensional, de tal forma que nos podemos encontrar con diferentes tipos tales como el bienestar psicológico, el bienestar laboral, el bienestar material o el bienestar marital, siendo valorable cada uno de ellos de manera independiente en la misma persona (Bretones y González, 2010). No obstante, debido a la imposibilidad de abarcar todos los tipos de bienestar, hemos decidido incluir en nuestro estudio el bienestar laboral, ya que consideramos este tipo de bienestar es el que está más relacionado con variables organizacionales.

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

Al hablar de bienestar laboral debemos de distinguir entre los dos componentes que conforman el bienestar general del trabajador: la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida (Laca Arocena, Mejía Ceballos y Gondra Rezola, 2006). El primero de esos componentes, la satisfacción laboral, es entendida como los sentimientos que las personas tienen sobre sí misma en relación a su trabajo (Warr, 2003). Sin embargo la satisfacción con la vida tiene un foco de atención más amplio.

Por tanto, el bienestar psicológico estaría más asociado con esta visión más amplia del bienestar, es decir, con la satisfacción con la vida y el bienestar laboral con la satisfacción laboral, la cual ha sido definida como la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales (Martínez, 2004).

#### *Clima Laboral*

El clima laboral puede ser definido como la percepción colectiva de los miembros a cerca de su organización con respecto a dimensiones semejantes a autonomía, confianza, cohesividad, apoyo, reconocimiento, innovación e imparcialidad (Moran y Volkwein, 1992; Koys y DeCotiis, 1991).

En recientes investigaciones sobre el clima organizacional se determina que es un fenómeno psicológico, multidimensional y complejo que tienen efectos sobre el aprendizaje, los resultados, la rotación, el absentismo y la antigüedad (Likert, 1967).

Tradicionalmente el clima laboral ha sido relacionado con diversas variables organizacionales tales como la participación o la autonomía. Así ya Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), tras una revisión y síntesis de la literatura existente, señalaron cuatro dimensiones principales de clima: autonomía individual, grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa, y consideración, afecto y apoyo.

De todas formas, de las distintas relaciones del clima laboral, es sin duda con el compromiso organizacional donde se han encontrado mayores y más sólidas relaciones positivas de manera que el clima organizacional es positivo cuando el nivel de compromiso es alto (McMurray, Scott y Pace, 2004; Parker, Baltes, Young y Huff, 2003; Glisson y James, 2002; Mañas, González-Romá, y Peiró, 1999; Iverson, McLeod y Erwin, 1995; Fink, 1992).

El clima laboral, por tanto, es una variable que, bien diagnosticada, nos ayuda a comprender y explicar buena parte de los comportamientos en las organizaciones, comportamientos que a su vez influyen de manera directa en la productividad y rendimiento organizacional.

### *Intención de Irse*

Las consecuencias organizacionales de tener trabajadores con altos niveles de compromiso son varias y positivas aunque, como indicábamos anteriormente, sea su capacidad para retenerlos en la organización una de las más importantes, especialmente por los costes que conlleva (Witerton, 2004; Jones, Katak, Futrell y Johnson, 1996; Levin y Kleiner, 1992).

Podemos definir la rotación como el cese de pertenencia a una Organización por parte de un individuo que recibe una compensación monetaria de ésta (Mobley, 1982). Sin embargo, una de las peculiaridades es la dificultad de analizar las causas de éstas ya que el objeto de estudio serían las personas que ya están ausentes de la organización. Por otra parte, dicha conducta se manifestará o no en función del mercado laboral, de manera que habrá trabajadores que desean abandonar la organización pero no lo harán por la inexistencia de oportunidades laborales. Por todo ello, diversos autores han considerado la actitud “intención de irse” como el mejor predictor de dicha conducta de rotación (Takase, 2010; Vigoda-Gadot y Ben-Zion, 2004; Sablinski, Lee, Mitchell, Burton, y Holtom, 2002).

Esta conducta de rotación estaría compuesta por varias etapas. Takase (2010) las agrupa en tres grandes fases: psicológica, cognitiva y conductual. La fase psicológica, sería el punto de inicio del proceso de abandono de la organización, el cual comenzaría por una respuesta psicológica del empleado a aspectos negativos de la organización (Chiu, Lin, Tsai, y Hsiao, 2005). Así mismo, esas respuestas psicológicas llevarán a una activación de las emociones de los empleados y actitudes de salida. En la etapa cognitiva el trabajador se encontraría en el corazón del proceso ya que, en esta etapa, la intención hacia la conducta de abandono ya ha nacido debido a esos sentimientos negativos desarrollados en la etapa anterior. Por último, la etapa conductual sería la última del proceso y comprendería tanto la salida definitiva de la organización como los comportamientos dirigidos al abandono, tales como la búsqueda de otro empleo.

Sobre las causas que hacen que las personas decidan abandonar la organización, son muchas las teorías y estudios que tratan de dar respuesta a esta pregunta (Bretz, Boudreau y

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

Judge, 1994; Steel y Griffeth, 1989). Sin embargo, a partir de la década de los 90 algunos autores han centrado su estudio en la influencia del compromiso como variable antecedente de la rotación (Matthieu y Zajac, 1990), desarrollándose posteriormente numerosas investigaciones que demuestran cómo el compromiso organizacional modera el desarrollo de la intención de irse por parte de los trabajadores (Chang, Chi y Miao, 2007; Freund, 2005; Witerton, 2004; Steel, 2002), de tal forma que aquellos trabajadores con altos niveles de compromiso muestran un menor deseo de abandonar la organización.

Por todo lo expuesto hasta ahora, nosotros establecemos las siguientes hipótesis:

*H1: El empowerment estructural influye en el nivel de empowerment psicológico de los trabajadores. De tal forma que, a mayor empowerment estructural, mayor será el nivel de empowerment psicológico desarrollado por los trabajadores.*

*H2: El empowerment psicológico influye en el nivel de compromiso afectivo de los trabajadores. Es decir, a mayor empowerment psicológico mayor compromiso afectivo.*

*H3: El compromiso afectivo influye en el nivel de bienestar laboral de los trabajadores, en el clima laboral y la intención de irse. De manera que:*

*H3a: Altos niveles de compromiso afectivo darán lugar a mayor nivel de bienestar laboral.*

*H3b: Altos niveles de compromiso afectivo darán lugar a un mejor clima laboral en la empresa.*

*H3c: Altos niveles de compromiso afectivo darán lugar a menores índices de intención de irse por parte de los trabajadores.*

## **Metodología**

### *Participante*

Para este estudio contamos con la participación de 56 trabajadores de un empresa española que opera a nivel nacional (11 mujeres y 46 hombres). La edad promedio de la muestra de estudio fue de X años con un rango de entre X y X años y un promedio de antigüedad en la empresa de X años.

### *Instrumentos*



Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

Para medir el *Empowerment Estructural* realizamos la traducción del “*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II*” (CWEQ-II) desarrollado por Lashinger (2001). Este cuestionario está compuesto por cuatro subescalas: percepción de acceso a estructuras de (1) apoyo, (2) recursos, (3) información y (4) oportunidades de desarrollo (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004). Las respuestas son tipo likert, y a los encuestados se les pregunta sobre cuánto de cada una de las estructuras básicas de empowerment tiene en su trabajo, de tal forma que tienen que contestar cada una de las preguntas en una escala del 1 al 5 donde 1 es “nada” y 5 “mucho”. Para obtener el grado de empowerment estructural total se hace el promedio de las puntuaciones dadas en cada una de las subescalas, de tal forma que los puntajes más altos representan una mayor percepción de empowerment estructural. Las puntuaciones de fiabilidad del CWEQ-II han variado desde .67 a .95 (Greco, Laschinger y Wong, 2006).

Para analizar el *empowerment psicológico* hemos realizado la traducción del “*Psychological Empowerment Instrument*” de Spreitzer (1995).

Para medir el *compromiso organizacional* hemos utilizado las Commitment Scales de Allen y Meyer (1997) a través de la adaptación al castellano elaborada por Arciniega y González (2006). Dicha versión revisada consta de 17 ítems organizados en tres subescalas, 6 de los ítems corresponden a la Affective Commitment Scales (Meyer, Allen y Smith, 1993; Meyer y Allen, 1997); 5 a la Continuance Commitment Scales (Meyer, Allen y Smith, 1993; Meyer y Allen, 1997) y 6 a la Normative Commitment Scales de Meyer (Meyer, Allen y Smith, 1993; Meyer y Allen, 1997). Los participantes responden a cada una de las subescalas en formato tipo Likert de 7 puntos desde muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (7).

El *Bienestar Laboral* fue medido con los ítems referidos al ámbito profesional de la Escala de Bienestar Psicológico (EBP, Sánchez-Cánovas, 1998), que determina el nivel de bienestar psicológico considerando el ámbito personal, profesional y de pareja.

En cuanto al constructo de *clima laboral*, este fue medido con la adaptación al castellano elaborada por Fernández-Ballesteros y Sierra (1989) de la escala de clima social en el trabajo (WES) de Moos., Moos y Trickett (1974). La escala está formada por diez subescalas que En nuestro estudio nos hemos centrado en evaluar únicamente las subescalas de Implicación, Cohesión, Organización, Claridad y Apoyo. *Implicación* hace referencia al grado en el que los empleados de una empresa se preocupan por su actividad y se entregan a ella. *Cohesión* es el grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los

compañeros. Por su parte *Organización* se refiere al grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Y, por último, *Claridad* es el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diaria y se explican las reglas y planteos en el trabajo. Para responder al cuestionario los participantes deben indicar si creen que cada una de las afirmaciones que se les presentan, aplicadas a su lugar de trabajo, son verdaderas o falsas.

Para el análisis de la *intención de irse* de los trabajadores se desarrollaron tres preguntas tipo likert de elaboración propia que, al igual que las escalas utilizadas para el compromiso organizacional, constaban de 7 puntos desde muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (7). Estas preguntas fueron: “*A menudo pienso dejar el trabajo*”, “*Yo buscaré un nuevo trabajo probablemente en el próximo año*” y “*Cuando pueda me iré de esta empresa*”. Estas preguntas fueron intercaladas entre las de las escalas de compromiso organizacional.

## Resultados

Los análisis de fiabilidad de las escalas mostraron puntuaciones alpha aceptables en todas los cuestionarios utilizados: empowerment estructural ( $\alpha= 0,75$ ), empowerment psicológico ( $\alpha=0,88$ ) compromiso organizacional ( $\alpha=0,87$ ), bienestar laboral ( $\alpha=0,73$ ), clima laboral ( $\alpha=0,85$ ) e intención de irse ( $\alpha=0,82$ ).

Con los datos obtenidos, elaboramos una matriz de intercorrelaciones de las distintas variables utilizadas en el estudio (tabla 1).

Tabla 1. Análisis Intercorrelacional entre todas las variables de estudio

	M	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Empowerment Estructural	3,62	0,51	–											
2. Empowerment Psicológico	4,3	0,46	<b>0,62**</b>	–										
3. Compromiso Afectivo	4,21	0,65	<b>0,51**</b>	<b>0,72**</b>	–									
4. Compromiso de Continuidad	2,91	1,02	0,25	0,04	0,22	–								
5. Compromiso Normativo	3,63	0,84	<b>0,52**</b>	<b>0,42**</b>	<b>0,57**</b>	<b>0,57**</b>	–							
6. Bienestar Laboral	4,23	0,49	<b>0,52**</b>	<b>0,61**</b>	<b>0,59**</b>	<b>-0,32</b>	<b>0,44**</b>	–						

7. Clima Laboral	0,79	0,16	<b>0,40**</b>	<b>0,33*</b>	0,21	-0,07	-0,11	<b>0,39**</b>	_					
8. Implicación	0,82	0,19	0,27	<b>0,29*</b>	0,21	<b>-0,32</b>	-0,03	<b>0,50**</b>	<b>0,78**</b>	_				
9. Cohesión	0,66	0,25	<b>0,37**</b>	<b>0,39**</b>	0,2	<b>-0,36</b>	-0,06	<b>0,36**</b>	<b>0,84**</b>	<b>0,56**</b>	_			
10. Organización	0,84	0,16	<b>0,31*</b>	0,22	0,26	0,18	-0,06	<b>0,43**</b>	<b>0,79**</b>	<b>0,61**</b>	<b>0,45**</b>	_		
11. Claridad	0,8	0,24	<b>0,51**</b>	<b>0,27*</b>	<b>0,34*</b>	0,07	0,15	0,21	<b>0,76**</b>	<b>0,35**</b>	<b>0,48**</b>	<b>0,57**</b>	_	
12. Intención de Irse	1,48	0,81	-0,26	-0,71	<b>-0,44</b>	0,01	<b>-0,31</b>	<b>-0,27</b>	-0,12	-0,1	-0,8	-0,15	<b>-0,34</b>	_

\*  $p < 0,05$

\*\* $p < 0,01$

De este análisis podemos observar cómo los dos tipos de empowerment poseen una correlación positiva y significativa entre sí. No obstante, las correlaciones obtenidas entre cada uno de los tipos de empowerment y las demás variables objeto de este análisis son diferentes. De manera que el empowerment estructural muestra una correlación significativa y positiva con el compromiso afectivo, con el normativo, con el bienestar laboral, con el clima laboral, así como con las dimensiones de clima de cohesión, organización y claridad. No mostrando relación alguna con el compromiso de continuidad, ni con la dimensión de implicación, ni con la intención de irse de los trabajadores. Así mismo, al igual que el empowerment estructural, el empowerment psicológico correlaciona positiva y significativamente con el compromiso afectivo, con el normativo, con el bienestar laboral, con el clima laboral y las dimensiones de cohesión y claridad y, a diferencia del anterior, este tipo de empowerment también correlaciona positiva y significativamente con la implicación de los trabajadores en sus tareas, no mostrando correlación con la dimensión de organización, ni con el compromiso de continuidad, ni con la intención de irse.

Por su parte, las tres dimensiones del compromiso también se comportan de manera independiente, de manera que el compromiso afectivo no se correlaciona significativamente con el compromiso de continuidad aunque el compromiso normativo se correlaciona significativamente tanto con el compromiso afectivo como con el de continuidad. Además, podemos observar cómo el bienestar laboral correlaciona significativamente con los tres tipos de compromiso, sin embargo, vemos que mientras que en el caso del compromiso afectivo y el normativo la correlación es de signo positivo, con el compromiso de continuidad dicha relación es de signo negativo. Por otro lado, observamos que el bienestar laboral también posee una

correlación positiva con el clima laboral, con todas sus dimensiones a excepción de la dimensión de claridad, con la que no muestra correlación, y con la intención de irse de los trabajadores, aunque esta última la correlación, a diferencia de las anteriores es de signo negativo.

En el caso del clima laboral observamos que no se correlaciona con ninguna de las dimensiones de compromiso, pero sí se correlaciona positivamente con el bienestar laboral, como indicamos anteriormente, y con las cuatro dimensiones que lo forman. No mostrando correlación significativa con la intención de irse. Así mismo, de las cuatro dimensiones de clima analizadas, sólo la dimensión de claridad mostró una correlación significativa con la intención de irse. Por tanto, la intención de irse sólo correlaciona de forma significativa y en sentido negativo con el compromiso afectivo, con el compromiso normativo, con el bienestar laboral y con la dimensión de claridad del clima laboral.

Para comprobar el modelo de estudio propuesto en el cual se establece que estructuras de empowerment darán lugar a un mayor nivel de empowerment psicológico y éste llevará a mayores niveles de compromiso afectivo, el cual hará que en la organización exista un mejor clima laboral y que los trabajadores tenga un mayor nivel de bienestar laboral y una menor intención de irse, llevamos a cabo varios análisis de regresión.

Para analizar nuestra primera hipótesis (H1) el primer análisis realizado fue entre el empowerment estructural y el psicológico. En el mismo (tabla 2) observamos cómo, efectivamente, el empowerment estructural actúa como predictor del empowerment psicológico de tal forma que a mayores niveles de empowerment estructural mayor será el empowerment psicológico desarrollado por los trabajadores.

Tabla 2. Regresión Múltiple Empowerment Estructural y Empowerment Psicológico

<b>Empowerment Psicológico</b>	<i>B</i>	Sig
Empowerment Estructural	0,618	<b>0,00</b>

Posteriormente, con el objeto de estudiar si el empowerment psicológico da lugar a mayores niveles de compromiso afectivo realizamos un análisis de regresión entre los dos tipos de empowerment y cada una de las dimensiones de compromiso organizacional (tabla 3). Como

podemos observar en la tabla 3, el empowerment estructural no muestra una relación de causalidad con el compromiso afectivo, sin embargo, el empowerment psicológico sí tiene esa relación de causalidad con dicha dimensión del compromiso. Así mismo, observamos que en el caso del compromiso de continuidad ninguno de los tipos de empowerment tiene una relación significativa con esta dimensión del compromiso. Sin embargo, el empowerment estructural muestra ser predictor del compromiso normativo, no dándose dicha relación con el empowerment psicológico. Por tanto, de estos análisis podemos deducir que nuestra segunda hipótesis (H2) queda totalmente demostrada.

Tabla 3. Regresión Múltiple Empowerment Estructural y Psicológico y Dimensiones del Compromiso Organizacional

<b>Compromiso Afectivo</b>	<i>B</i>	Sig
Empowerment Estructural	0,39	0,70
Empowerment Psicológico	0,67	<b>0,00</b>
<b>Compromiso de Continuidad</b>	<i>B</i>	Sig
Empowerment Estructural	0,29	0,13
Empowerment Psicológico	-0,08	0,65
<b>Compromiso Normativo</b>	<i>B</i>	Sig
Empowerment Estructural	0,34	<b>0,04</b>
Empowerment Psicológico	0,24	0,14

Para comprobar H3 realizamos varios análisis de regresión múltiples entre el compromiso afectivo y el bienestar laboral, el clima laboral y la intención de irse. De estos análisis obtenemos que el compromiso afectivo muestra tener una relación significativa con las tres variables (tabla 4), por tanto, H3a, H3b y H3c quedan demostradas con estos análisis. Además, como podemos observar dicha relación significativa es de signo positivo con el bienestar y el clima laboral, sin embargo, con la intención de irse la relación es de signo negativo.

Así mismo, para comprobar si, tal y como establecimos, el compromiso afectivo lleva a mejores resultados organizacionales que las otras dos dimensiones del compromiso, también realizamos varios análisis de regresión entre las otras dos dimensiones del compromiso y el bienestar laboral, el clima y la intención de irse de los trabajadores. De los mismos observamos (tabla 4) que en el caso del bienestar laboral las tres dimensiones muestran tener una relación

significativa con dicha variable, siendo de signo positivo en el caso del compromiso afectivo y del normativo, y de signo negativo con el compromiso de continuidad. Por otro lado, como podemos ver en la tabla 4, sólo el compromiso afectivo posee una relación de causalidad significativa con el clima laboral y la intención de irse. Por tanto, de estos resultados deducimos que, a pesar de que en el caso del bienestar laboral tanto el compromiso afectivo como el normativo muestran resultados positivos cuando los mismos son aumentados, sólo el primero de ellos, el afectivo, lleva a un mejor clima laboral y a menores ratios de intención de irse.

Tabla 4. Regresión Múltiple Compromiso Organizacionales y Resultados Positivos

<b>Bienestar Laboral</b>	<i>B</i>	Sig
Compromiso Afectivo	0,48	<b>0</b>
Compromiso de Continuidad	-0,32	<b>0,01</b>
Compromiso Normativo	0,35	<b>0,03</b>

<b>Clima Laboral</b>	<i>B</i>	Sig
Compromiso Afectivo	0,32	<b>0,04</b>
Compromiso de Continuidad	-0,27	0,10
Compromiso Normativo	-0,11	0,54

<b>Intención de Irse</b>	<i>B</i>	Sig
Compromiso Afectivo	-0,35	<b>0,03</b>
Compromiso de Continuidad	0,24	0,12
Compromiso Normativo	-0,24	0,19

Finalmente para ver si realmente es necesario que los trabajadores se sientan comprometidos afectivamente con la organización para que los trabajadores tengan mayor bienestar laboral, menor intención de irse y que exista un mejor clima laboral en la organización o si el empowerment psicológico nos llevaría directamente a esos resultados positivos, realizamos varias regresiones múltiples entre el empowerment psicológico y dichas variables (tabla 5). Como podemos ver en la siguiente tabla el empowerment psicológico se relaciona significativamente con el bienestar y el clima laboral, sin embargo, no se relaciona con la intención de irse de los trabajadores.

Tabla 5. Regresión Múltiple Empowerment Psicológico y Resultados Positivos

<b>Bienestar Laboral</b>	<i>B</i>	Sig
Empowerment Psicológico	0,61	<b>0,00</b>

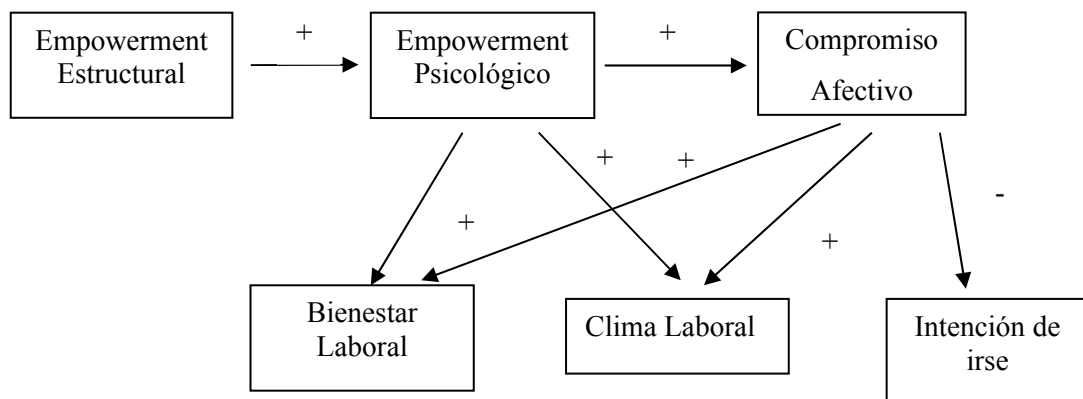
<b>Clima Laboral</b>	<i>B</i>	Sig
Empowerment Psicológico	0,33	<b>0,02</b>

<b>Intención de Irse</b>	<i>B</i>	Sig
Empowerment Psicológico	-0,17	0,21

En la figura 2 podemos observar un resumen de las relaciones obtenidas.

Figura 2. Resumen de resultados



## Conclusiones

La primera conclusión a la que llegamos es que el establecimiento de una serie de políticas y estructuras por parte de la dirección de la empresa que hagan que los trabajadores tengan mayor autonomía, que se sientan apoyados por la organización y que cuenten con los recursos y la información necesarios para llevar a cabo de manera eficaz su trabajo es fundamental si queremos que los mismos participen y se sientan con mayor empowerment psicológico para realizar su trabajo, es decir con mayor libertad de elección de iniciativas y realización de las acciones, que son realmente competentes para realizar las diferentes tareas

que se le requieren, que su trabajo tiene un especial significado para él y que sus resultados influyen en los resultados finales de la organización.

Así mismo, los resultados muestran que si queremos que los trabajadores estén más comprometidos no basta con el establecimiento de esas políticas y estructuras sino que también es necesario que los trabajadores las conozcan y se gestionen adecuadamente para que realmente se sientan con empowerment psicológico, ya que es este tipo de empowerment el que llevará a los individuos a estar más comprometidos con la organización y no el empowerment estructural.

Además, el empowerment psicológico no sólo lleva a los trabajadores a estar comprometidos sino que la dimensión de compromiso que se ve influenciada por este tipo de empowerment es el compromiso afectivo que como hemos podido comprobar es esta dimensión del compromiso, y no otra, la que lleva a resultados organizacionales positivos. Ya que los resultados anteriores muestran cómo el compromiso afectivo influye positivamente en tres ámbitos diferenciados, el individual, el grupal y el organizacional, de tal forma que a mayor compromiso afectivo mayor será el bienestar laboral de los trabajadores (ámbito individual), mejor será el clima laboral (ámbito grupal) y menor será la intención de irse de los empleados (ámbito organizacional).

No obstante, como muestran los resultados el empowerment psicológico también lleva directamente a un mayor sentimiento de bienestar laboral y un mejor clima laboral pero no a una menor intención de irse de los trabajadores. Lo que nos lleva a la conclusión de que el empowerment psicológico lleva directamente a resultados positivos organizacionales sin necesidad de que los trabajadores estén comprometidos de forma afectiva con la organización. Sin embargo, para que los trabajadores no tengan altos niveles de intención de irse de la empresa es necesario que los trabajadores tengan altos niveles de compromiso afectivo. Estos resultados nos llevan a deducir que el empowerment psicológico y el compromiso afectivo son dos variables fundamentales para obtener resultados positivos y con ello conseguir que nuestra organización sea una Organización Saludable. Ya que, por un lado, el empowerment psicológico podrá dar lugar a altos niveles de bienestar y clima laboral y, por otro, con el compromiso afectivo conseguiremos que los trabajadores deseen permanecer en la organización y no deseen abandonarla.



Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

Por último, en los resultados anteriores también hemos podido observar que el empowerment estructural lleva a mayores niveles de compromiso normativo. Este resultado no es nada sorprendente ya que si recordamos, esta dimensión del compromiso hace referencia a un sentimiento de gratitud moral que el empleado tiene hacia la organización como consecuencia de beneficios que ha obtenido de la misma como por ejemplo mayores beneficios sociales, vacaciones, comisiones, etc, o, simplemente que haya sido contratado en un momento en el cual el trabajo escasea, y todo ello no son más que políticas puestas en marcha por la dirección de la empresa.

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

## Referencias Bibliográficas

- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Bacharach S. B. y Lawler E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bartunek, J. M. y Spreitzer, G. M. (2006). The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management. *Journal of Management Inquiry*, 15, 255-273.
- Bretones, F. D. y González, M. J. (2011). Subjective and Occupational Well-Being in a Sample of Mexican Workers. *Social Indicators Research*, 100(2), 273-285.
- Bretz, R. D.; Boundreau, J. W. y Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47, 275-301.
- Brief, A.P. y Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. y Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Chang, Chi y Miao (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.
- Chen, H. y Chen, Y. (2008). The impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37, 279-302.

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

- Chiu, C.-K., Lin, C.-P., Tsai, Y. H., y Hsiao, C.-Y. (2005). Modelling turnover intentions and their antecedents using the locus of control as a moderator: A case of customer service employees. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 481-499.
- Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-483.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, W. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dwyer, D. J. y Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 595-608.
- Ergeneli, A., Ari, G. S. y Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum.
- French, J. R. y Raven, B. (1959). *The bases of social power*. En D. "Cartwright and A. Zander. Group dynamic". New York : Happer & Row.
- Freund, A. (2005). Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions Among Welfare Workers. *Administration in Social Work*, 29, 5-21.
- Glisson, C., y James, L. R. (2002). The cross- level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767.
- Greco, P., Laschinger, H.K.S. y Wong, C.A. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 19(4), 42-57.

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

- Hackman, J. R. y Oldman, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hill, T., Smith, N. D. y Mann, M. F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: The case of computer. *Journal of Applied Psychology*, 72, 307-313.
- Iverson, R. D., McLeod, C. S., y Erwin, P. J. (1995). *Employee commitment and trust: Implications for effective marketing*. Parkville, Vic: Dept. of Management and Industrial Relations, University of Melbourne.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomer' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Jones, E. Kantak, D.M., Futrell, C.M. y Johnston, M.W. (1996), 'Leader behaviour, work attitudes and turnover of sales people: An integrative study', *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. New York: Spring, vol.16, 13-24.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 66, 85-92.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. 2nd ed. New York, NY: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Keller T y Dansereau F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relation*, 48, 127-45.
- Ko, J-W., Price, J. L. y Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Koys, D. J. y DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

- Laca Arocena, F. A., Mejía Ceballos, J. C. y Gondra Rezola, J. M. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*, 16, 87-92.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: framework for analysis. *Personnel Review*, 28, 169-191.
- Laschinger, H., Finegan J. y Shamian J. (2001) Promoting nurses health: effect empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19, 42–52.
- Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J. y Wilk P. (2004) Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–544.
- Lawler, E. E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levin, J. M. y Kleiner, B. H. (1992). How to reduce organizational turnover and absenteeism. *Work Study*, 41, 6, 6-9.
- Lidsley, D. H., Brass, D. J. y Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 645-678.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Mañas, M. A., González-Romá, V., y Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería-Instituto de Estudios Almerienses.
- Martínez, J. M. (2004). *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Prentice Hall-Financial Times.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

- McInnis, Meyer y Feldman (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-180.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: Van Nostrand.
- McMurray, A., Scott, D. R., y Pace, R. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 473-488.
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31, 161-164.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 2001, 50, 153-180.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, K. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover causes, consequences and control*. Reading, MA: Addison Wesley.

- Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.
- Moos, R. H., Moos, B. S. y Trickett, E. J. (1974). *The Social Climate Scales*. Palo Alto CA: Psychologist Press.
  - Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Australian Journal of Communication*, 17, 98-112.
  - Neining, A. y Lehmann-Willenbrock (2010). Effects of team and organizational commitment- A longitudinal study. *Journal of vocational behaviour*, 76, 567-579.
  - Page, K. M. y Vella-Brodick, D. A. (2009). The “What”, “Why” and “How” of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458.
  - Parker, C. P., Baltes, B., Young, S., y Huff, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
  - Paulhus, D. (1983). Sphere-specific measures of perceived control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1253-1265.
  - Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
  - Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1014-1053.
  - Sablinski, C. J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P. y Holtom, B. C. (2002). Turnover: An integration of Lee and Mitchell’s unfolding model and job embeddedness construct and Hulin’s withdrawal construct. En J. Brett y F. Drasgow (Eds.), *The psychology of work: Theoretical based empirical research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
  - Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. y Bakker, A. (2009). The gain spiral of resources and work engagement. En A. Bakker y M. Leiter (eds.) *Work engagement: Recent developments in theory and research*. Nueva York: Psychology Press.

Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El Engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sánchez-Canovas, J. (1998). *Escala de Bienestar Psicológico*. Madrid: Tea Ediciones.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Steel, R. (2002). Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27, 346-360.
- Steel, R. y Griffeth, R. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: a methodological or conceptual artifact? *Journal of Applied Psychology*, 75, 846-854.
- Strahan, R. y Gerbasi, K. C. (1972). Short, homogenous version of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 28, 191-193.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17, 3-12.
- Thomas y Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tymon, W. G., Jr. (1988) *An empirical investigation of a cognitive model of empowerment*. Unpublished doctoral dissertation, Temple University, Philadelphia.
- Vigoda-Gadot, E. y Ben-Zion, E. (2004). Bright shining stars: The mediating effect of organisational image on the relationship between work variables and army officers’ intentions to leave the service for a job in high-tech industry. *Public Personnel Management*, 33, 201-223.



Jáimez, M. J. Y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

- Warr, P. B. (2003). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.): *Well-being. The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Werkmeister, W. (1967). *Man and His Values*. Lincoln, IL: University of Nebraska Press.
- Witterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7, 371-390.
- Wood, R. E. y Bandura, A. (1989). [Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making](#). *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.