

## Artículo

# Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados


 Juan Pablo Román-Calderón<sup>a,\*</sup>, Alicia Krikorian<sup>b</sup>, Camilo Franco Ruiz<sup>c</sup> y Alejandra Betancur Gaviria<sup>d</sup>
<sup>a</sup> Profesor titular, Departamento de Negocios Internacionales, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

<sup>b</sup> Profesora, Facultad de Medicina, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia

<sup>c</sup> Profesor, Departamento de Negocios Internacionales, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

<sup>d</sup> Estudiante Psicología, Departamento de Psicología, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 5 de agosto de 2015

Aceptado el 15 de marzo de 2016

On-line el 26 de mayo de 2016

*Códigos JEL:*

J2

C3

*Palabras clave:*

Apoyo organizacional

Empoderamiento psicológico

Desarrollo del empleado

Comportamientos proactivos

Participación

## RESUMEN

El artículo presenta un estudio acerca de algunos antecedentes de los comportamientos empoderados y la participación de los empleados en actividades de desarrollo de personal. El objetivo del estudio es analizar la influencia que el apoyo organizacional y el empoderamiento psicológico ejercen sobre los comportamientos empoderados. En el estudio participaron voluntariamente los empleados de 3 empresas maquiladoras del departamento de Antioquia (Colombia). Para el análisis de datos cuantitativos se utilizó la modelación por ecuaciones estructurales. Los resultados de los análisis señalan que el apoyo organizacional ejerce una influencia indirecta positiva sobre la participación en actividades de desarrollo de empleados y sobre los comportamientos proactivos. Adicionalmente, el empoderamiento actúa como mediador de dicha relación. En consecuencia, se recomienda la promoción de climas organizacionales caracterizados por el apoyo organizacional y el empoderamiento.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/s/by/4.0/>).

## Organizational support and empowerment as background of empowered behavior and employee participation

## A B S T R A C T

This article presents a study on some behavioral background end employee participation in personnel development activities. The goal of the study is to analyze the influence of organizational support and psychological empowerment on empowered behavior. Employees of 3 maquiladoras from Antioquia (Colombia) voluntarily participated in the study. Structural equation modeling was used in data analysis. The findings suggest that organizational support has a positive indirect influence on workers' behavioral empowerment and participation in employee development programs, with psychological empowerment acting as a mediator variable. As a result, enhancing a supportive and empowering organizational atmosphere is highly recommended.

© 2016 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

*JEL classification:*

J2

C3

*Keywords:*

Organizational support

Psychological empowerment

Employee development

Proactive behaviors

Participation

\* Autor para correspondencia. Carrera 49 # 7 sur -50, Oficina 26-607, Medellín, Colombia.  
 Correo electrónico: jromanca@eafit.edu.co (J.P. Román-Calderón).

Classificações JEL:

J2  
C3

Palavras-chave:

Soporte organizacional  
Empoderamento psicológico  
Desenvolvimento do empregado  
Comportamentos pró-ativos  
Participação

## Suporte organizacional e empoderamento como antecedentes de comportamentos empoderados e participação dos trabalhadores

### R E S U M O

O artigo apresenta um estudo sobre alguns antecedentes do comportamento empoderados e da participação dos trabalhadores nas atividades de desenvolvimento pessoal. O objetivo do estudo é analisar a influência do suporte organizacional e o empoderamento psicológico exercem nos comportamentos empoderados. Empregados de maquiladoras de 3 departamentos de Antioquia (Colômbia) tenham participado voluntariamente no estudo. Para a análise quantitativa dos dados foi utilizada a modelagem por meio de equações estruturais. Os resultados da análise sugerem que o suporte organizacional tem uma influência indireta positiva sobre a participação em atividades de desenvolvimento de empregados e sobre o comportamento pró-ativo. Além disso, o empoderamento medeia nesta relação. Por conseguinte, é recomendada a promoção de climas organizacionais caracterizados pelo apoio organizacional e pelo empoderamento.

© 2016 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

La investigación sobre el empoderamiento dentro de las organizaciones ha estudiado los comportamientos que van en pro de la mejora en los procesos organizacionales. Algunos autores señalan que los comportamientos de empleados empoderados son conductas autodeterminadas (Boudrias, Gaudreau, Savoie y Morin, 2009). Estos comportamientos son autodeterminados en tanto los individuos empoderados piensan que son autónomos y que sus acciones tienen un impacto considerable en la organización, por lo tanto, tienden a ser creativos (Spreitzer, 1995). Los comportamientos de empleados empoderados incluyen acciones que mejoran la eficacia y la eficiencia del trabajo dentro de la organización (Boudrias et al., 2009; Boudrias y Savoie, 2006). Dichos comportamientos que buscan la eficiencia dentro de la organización son aquellos que implican la búsqueda y promoción de cambios que contribuyen a alcanzar los resultados deseados (Boudrias y Savoie, 2006). El foco de estos comportamientos varía, pueden estar dirigidos a las tareas, al grupo de trabajo o a la organización (Boudrias y Savoie, 2006). Por tanto, el estudio de sus antecedentes enriquece el conocimiento sobre las variables que llevan al desarrollo del conocimiento dentro de las organizaciones.

El presente artículo presenta los resultados de una investigación de enfoque cuantitativo, realizada gracias a la participación de 3 maquiladoras colombianas del sector textil. Entre los retos de las maquiladoras está elevar el nivel educativo de sus empleados, desarrollar sus competencias y promover una cultura de emprendimiento (Carrillo y Gomis, 2003). De allí que se requiera estudiar variables asociadas a estos retos, tales como: el empoderamiento, la proactividad y el desarrollo de competencias de los empleados.

El estudio realizado tuvo como objetivo analizar la influencia que el apoyo organizacional y el empoderamiento psicológico ejercen sobre los comportamientos empoderados. Consecuentemente, el presente artículo presenta en primer lugar una revisión de la literatura acerca del apoyo organizacional como antecedente de la participación de los empleados en actividades de desarrollo del personal y de los comportamientos empoderados. Posteriormente, se presenta una revisión de la literatura acerca de uno de los mecanismos a través de los cuales se gesta dicha relación, a saber: el empoderamiento. A continuación se refiere la metodología, la cual integra las características de los participantes y los instrumentos de recolección de la información. Luego se encuentra el análisis de los resultados y, finalmente, el artículo presenta las conclusiones y recomendaciones.

## 2. Marco conceptual

A continuación se presenta una revisión de la literatura acerca de los efectos del apoyo organizacional sobre la participación en actividades de desarrollo y de uno de los mecanismos psicológicos a través de los cuales dicha influencia se ejerce.

### 2.1. Apoyo organizacional como antecedente de la participación en actividades de desarrollo y comportamientos empoderados

La participación de los empleados en programas de desarrollo de sus actividades laborales tiene antecedentes individuales y contextuales. La investigación indica que dentro de este último tipo de antecedente se encuentra el apoyo organizacional percibido (en adelante AOP; Maurer y Tarulli, 1994). El concepto de AOP hace parte de la teoría del intercambio social y de la norma de la reciprocidad que catapulta los intercambios sociales (Gouldner, 1960). Específicamente, el AOP que hace referencia a la relación empleador-empleado es definido por Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) como aquellas creencias de los empleados acerca de la medida en la cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.

En su investigación, Maurer y Tarulli (1994) encontraron que el AOP estaba positivamente relacionado con la participación voluntaria en actividades dirigidas al desarrollo de los empleados. Por su parte, Birdi, Allan y Ward (1997) encontraron que el apoyo por parte de la gerencia tiene una influencia positiva sobre la participación voluntaria en programas de desarrollo durante horas laborales. Los anteriores resultados de investigación concuerdan con otros hallazgos que indican que, cuando los empleados perciben que son apoyados por la organización, se sienten obligados a velar por el bienestar y los resultados de esta (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades, 2001).

En este sentido, es plausible pensar que cuando los empleados perciben que la organización los apoya, ellos responderían recíprocamente participando en las actividades planeadas para desarrollar sus competencias. Incluso, la misma norma de reciprocidad los llevaría a ocupar parte de su tiempo libre en actividades de formación relacionadas con su trabajo. En otras palabras, existen razones para pensar que el AOP predice positivamente la participación de los empleados en actividades de desarrollo de las tareas correspondientes a su cargo. Partiendo de lo anterior, se propone como primera hipótesis para el estudio llevado a cabo:

**H1.** El AOP ejerce una influencia positiva sobre la participación voluntaria en actividades de desarrollo del puesto de trabajo.

De otro lado, el empoderamiento puede ser considerado como resultado de diferentes factores (Zimmerman, 2000). Según Corsun y Enz (1999), las relaciones laborales en las cuales se le brinda apoyo al empleado están positivamente relacionadas con el empoderamiento. Por consiguiente, es probable que cuando los empleados perciben que sus esfuerzos son valorados por la organización, respondan ante dicha percepción de apoyo a través de comportamientos empoderados. De hecho, algunos académicos indican que cuando la organización implementa estrategias que hacen que los empleados se sientan pertenecientes a la —en este caso— AOP, estos responden leyendo las necesidades organizacionales y mejorando su desempeño (Ahmed, Ismail, Amin y Islam, 2014). Aunque podría hablarse de factores a nivel organizacional —tales como prácticas organizacionales para incrementar la organización— que influyen en el empoderamiento del individuo (Conger y Kanungo, 1988), en el caso de este estudio se consideró el AOP como variable individual. Teniendo en cuenta lo anterior, la segunda hipótesis se relaciona con estos comportamientos:

**H2.** El AOP ejerce una influencia positiva sobre los comportamientos empoderados.

Específicamente, el presente estudio examinó algunos de los mecanismos a través de los cuales el AOP impacta positivamente la participación voluntaria en programas de desarrollo y los comportamientos empoderados frente a necesidades sentidas por la organización.

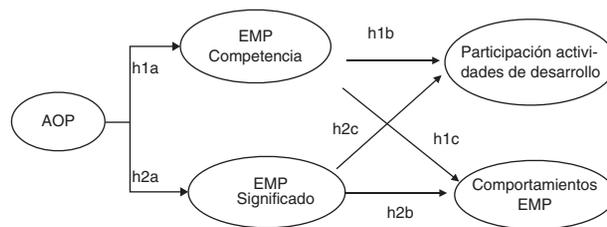
## 2.2. El rol mediador del empoderamiento

En las organizaciones es importante tener una respuesta rápida y eficaz para afrontar los cambios y demandas del entorno (Baird y Wang, 2010; Houghton y Yoho, 2005). De esta forma, el empoderamiento surge como alternativa de descentralización que favorece una gestión en la que sea posible examinar y adoptar diferentes estrategias para el cumplimiento de objetivos organizacionales (Baird y Wang, 2010; Dewettinck y van Ameijde, 2011; Houghton y Yoho, 2005). El empoderamiento implica una concepción específica acerca de los empleados: cuando se empodera a un empleado es porque se piensa en él como una persona con alto potencial creativo, conocimiento e iniciativa para desarrollar y contribuir a los fines organizacionales (Giraldo Marín, 2012).

El constructo de empoderamiento psicológico (EMP) fue desarrollado por Spreitzer (1995) a partir de la teoría de Thomas y Velthouse (1990). Dicho constructo está compuesto por 4 dimensiones (Spreitzer, 1995; Avey, Huges, Norman y Luthans, 2008). Una de las dimensiones que lo componen ha sido denominada «significado». Este aspecto del empoderamiento se refiere al acoplamiento entre los objetivos propuestos por la empresa y los objetivos personales del empleado, donde se incluyen valores, creencias y comportamientos (Spreitzer, 1995; Thomas y Velthouse, 1990).

Otra de las dimensiones EMP es la de «competencia». La competencia se refiere a la sensación propia de eficacia y de la capacidad de desarrollar diferentes actividades propuestas (Spreitzer, 1995). Una tercera dimensión ha sido denominada «autodeterminación». Esta dimensión hace referencia a la capacidad que tiene el empleado de realizar de forma autónoma las labores. La cuarta dimensión ha sido llamada «impacto» y corresponde a la posibilidad que tienen los individuos para tener influencia en su entorno laboral (Spreitzer, 1995).

En el marco de la teoría de la autodeterminación (Deci, 1975), se ha indicado que el empoderamiento tiene efectos positivos en el ámbito del trabajo (Fernandez y Moldogaziev, 2015). Otros autores han señalado que el EMP predice un buen desempeño por parte de los empleados (Meyerson y Kline, 2008; Seibert, Silver y Ran, 2004). Cuando se empodera a los empleados se les ofrece múltiples oportunidades para desarrollar diferentes tareas (Silva y Loreto



**Figura 1.** Modelo teórico  
Fuente: elaboración propia.

Martínez, 2008). Según Kuratko, Ireland, y Hornsby (2001), además de aumentar la productividad, el empoderamiento favorece la autonomía, la creatividad y la innovación en las empresas.

En algunos contextos organizacionales se ha observado que el empoderamiento y la participación están positivamente relacionados (Ramos-Vidal y Maya-Jariego, 2014). Ahora bien, en el caso de la presente investigación no se estudia la relación recíproca entre estas variables. La perspectiva teórica adoptada por los autores del presente estudio es aquella según la cual el empoderamiento predice comportamientos laborales. De esta forma, estudios como el de Tuuli y Rowlinson (2009) y el de Knol y van Linge (2009) han demostrado que el empoderamiento actúa como antecedente de comportamientos en el trabajo. En el caso del presente estudio, los autores refieren la participación en actividades de desarrollo como comportamientos en el trabajo que responderían al hecho de que el empleado se sienta empoderado. En otras palabras, cuando a los empleados se les permite encontrar sentido en su trabajo, y además sienten la necesidad de ser competentes en este, es decir, cuando se sientan empoderados, participarán voluntariamente en actividades que les provean mayor autonomía y la posibilidad de crear e innovar en sus puestos de trabajo.

De otro lado, la investigación previa señala que el EMP lleva al empleado a buscar e implementar cambios que ayuden a alcanzar sus resultados. Boudrias et al. (2009) validaron un modelo donde el EMP aparece como variable mediadora de la relación entre las prácticas empoderadoras de los supervisores y los comportamientos empoderados de los empleados. Así, los resultados de Boudrias et al. (2009) indican que el empoderamiento mediaría el efecto de variables relacionadas con el apoyo de los supervisores sobre los comportamientos empoderados que, a su vez, tienen efectos como proactividad y rentabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, y los supuestos presentados arriba acerca del rol predictor del AOP con respecto a la participación en actividades dirigidas al desarrollo de las tareas y los comportamientos empoderados, se propone que el EMP actuaría como mediador del efecto del AOP sobre estas últimas variables. Otras investigaciones han estudiado el EMP como mecanismo mediador; Quiñones, den Broek y de Witte (2013) lo estudiaron como mediador de la relación entre los recursos en el trabajo y el compromiso de los empleados. Por su parte, Prati y Zani (2013) mostraron que el EMP actúa como mediador entre la identificación organizacional, y la satisfacción en el trabajo y las intenciones de abandono. En la figura 1 se presenta el modelo teórico que abarca conjuntamente las hipótesis presentadas hasta ahora. Las hipótesis h1a, h1b y h1c hacen referencia al rol mediador de EMP con respecto al efecto de AOP sobre las variables dependientes-exógenas. Las hipótesis h2a, h2b y h2c representan a EMP como mediador del efecto de AOP sobre estas últimas variables.

Para la presente investigación, fueron evaluadas de manera independiente las dimensiones significado y competencia del EMP. En estudios previos, se ha analizado el poder predictivo del EMP de manera diferenciada de sus dimensiones (Carless, 2004). En este estudio se eligieron significado y competencia pues están más íntimamente ligadas al sentido que el trabajador encuentra en su

puesto de trabajo y a la evaluación que él hace de su perfil, en referencia a las competencias necesarias para cumplir con sus tareas.

Al encontrarle sentido a su puesto de trabajo y valorar su perfil, el empleado buscaría voluntariamente oportunidades para el aprendizaje relacionado con su cargo. Es a partir de estos supuestos que se plantea en el modelo teórico (fig. 1), donde cada una de estas dimensiones tendría un efecto positivo sobre las 2 variables exógenas (h1b, h1c, h2b y h2c). Adicionalmente, el modelo plantea que el AOP tendría una influencia positiva tanto sobre el significado que el empleado da a su trabajo como sobre la valoración que hace de sus competencias (h1a y h2a). Dicho de otro modo, el modelo teórico indica que el AOP, definido como la valoración positiva por parte de la organización de las contribuciones del empleado (Eisenberger et al., 1986), impactaría positivamente en la valoración que el trabajador hace de sus competencias y en el sentido que le da a su trabajo.

De otro lado, al referirse a la capacidad que tiene el empleado de realizar de manera autónoma o independiente las labores que asume en su puesto de trabajo (Spreitzer, 1995), en teoría la dimensión autodeterminación no se vería afectada por el AOP. De hecho, en un estudio en el que las dimensiones del EMP actuaban como mediador se encontró que la dimensión autocontrol, considerada individualmente, no ejercía un poder predictor significativo (Carless, 2004). El mismo razonamiento puede realizarse para la dimensión impacto, pues se trata de la evaluación que hace el empleado acerca de la influencia personal/individual en su entorno laboral (Spreitzer, 1995). Estas razones de orden teórico llevaron a los autores a no considerar dichas dimensiones del EMP como mediadoras del efecto del AOP sobre la participación actividades de desarrollo y los comportamientos empoderados.

### 3. Metodología

A continuación se presenta una descripción de los participantes, las organizaciones a las que estos pertenecen y los procedimientos e instrumentos utilizados en la recolección de los datos cuantitativos.

#### 3.1. Tipo de estudio y muestra

El enfoque de investigación del estudio fue cuantitativo y su diseño, transversal. La muestra final estuvo compuesta por 581 empleados de 3 empresas maquiladoras antioqueñas. Estas empresas proveen productos de confección a una empresa que hace las veces de matriz. Los participantes respondieron voluntariamente al cuestionario y se les garantizó que sus respuestas individuales serían confidenciales. Además, se les señaló que los resultados solo serían publicados de manera agregada. La edad promedio de los participantes fue de 34 años (desviación típica;  $DT=8,69$ ). Los empleados que participaron en el estudio habían permanecido en promedio 10 años en las empresas ( $DT=1,09$ ). Cerca del 92% de los participantes fueron de género femenino. En los procesos de selección de personal, las 3 empresas dan prioridad a mujeres cabeza de familia. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2000), en Latinoamérica hace décadas se viene dado una feminización del trabajo en el sector de las maquilas. De allí que la distribución de la muestra en términos de sexo corresponde a aquella de la población.

#### 3.2. Instrumentos de medición

El cuestionario fue traducido utilizando la técnica *back-translation* (Schaffer y Riordan, 2003). Posteriormente, fue presentado a los directivos de las empresas en aras de evaluar la adaptabilidad del instrumento a la muestra. Estos directivos anteriormente fueron operarios de las empresas. Por lo cual, se

consideraron fuentes fiables para la validación de contenido del instrumento.

Con el fin de evaluar el apoyo organizacional percibido de los empleados fue utilizada una versión reducida de 4 reactivos del instrumento de Eisenberger et al. (1986). La escala AOP ha demostrado buenas propiedades psicométricas (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990). Los participantes expresaron su grado de acuerdo con los reactivos a través de una escala de tipo Likert de 5 puntos. Ejemplos de los indicadores son: «Mi empresa hace todo para ponerme en condición de hacer de la mejor manera mi trabajo»; «Mi empresa valora mi contribución a su adecuado funcionamiento».

Para evaluar el EMP se utilizaron las subescalas de significado (EMP significado: EPS) y competencia (EMP competencia: EPC) de Spreitzer (1995). El instrumento de Spreitzer (1995) ha demostrado buenas propiedades psicométricas en otros estudios (Boudrias et al., 2009). Cada una de las subescalas consta de 3 reactivos. Los participantes expresaron su grado de acuerdo con los reactivos a través de una escala de tipo Likert de 5 puntos. Ejemplos de los indicadores son: «Mi trabajo es muy importante para mí»; «Me siento seguro(a) de mis habilidades cuando trabajo».

Los comportamientos empoderados, referidos específicamente a la mejora en la manera de completar las tareas del cargo (comportamientos empoderados mejora de tareas: ECT), fueron medidos a través de una versión reducida de la subescala desarrollada por Boudrias y Savoie (2006). La subescala demostró buenas propiedades psicométricas en estudios subsecuentes (Boudrias et al., 2009). Los participantes expresaron su grado de acuerdo con los reactivos a través de una escala de tipo Likert de 5 puntos. Ejemplos de los indicadores son: «He aportado cambios en el modo en el cual realizo mis tareas principales»; «He introducido maneras mejores de realizar mis tareas».

La participación en actividades de desarrollo (PAD) fue evaluada utilizando el instrumento de Birdi et al. (1997). Se les preguntó a los participantes por el número de oportunidades en las que, durante los últimos 4 meses y en la jornada laboral o su tiempo libre, participaron en actividades de formación/aprendizaje dirigidas a desarrollar/mejorar su trabajo. La escala de medición tenía 5 opciones: nunca, una vez, 2-3 veces, 4 veces y 5 veces. El instrumento constó de 7 reactivos. Ejemplos de estos son: «Durante los últimos 4 meses, ¿cuántas veces ha realizado actividades de formación dirigidas a mejorar el trabajo?»; «Durante el último año, ¿cuántas veces ha asociado su tiempo libre en actividades de formación relacionadas con su trabajo?».

### 4. Análisis de los resultados

El análisis de datos cuantitativos fue realizado con el programa estadístico Smart PLS versión 2.0 beta (Ringle, Wende y Will, 2005). Este paquete estadístico puede ser usado para realizar modelaciones por ecuaciones estructurales (SEM; siglas en inglés). Con Smart PLS se utiliza específicamente la metodología *partial least squares* (PLS). De manera similar a los modelos SEM basados en la covarianza (CBSEM; siglas en inglés), PLS ayuda a evaluar simultáneamente relaciones de predicción entre distintas variables latentes (modelo estructural). Adicionalmente, como los CBSEM, PLS arroja resultados sobre las propiedades psicométricas de los instrumentos usados para evaluar las variables presentes en las hipótesis del estudio (modelo de medida). PLS cuenta con menos restricciones en términos de tamaño de la muestra si se compara con los CBSEM (Haenlein y Kaplan, 2004). PLS es apto para realizar análisis en estudios exploratorios y confirmatorios. Su uso es indicado en investigaciones que parten de modelos teóricos consolidados en los que se usan nuevas medidas o relaciones

entre los constructos (Chin, 2010). Este fue el caso del estudio aquí presentado.

Dentro de la aproximación PLS, el modelo de medición comprende un análisis de confiabilidad, de la validez convergente y de la validez divergente. Para evaluar la validez convergente de las variables latentes se consideran los siguientes coeficientes: la varianza promedio extraída (VPE) y la comunalidad de los reactivos. Con el fin de valorar la fiabilidad de las escalas, se usan el índice de fiabilidad compuesta (FC) y el alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) de cada escala. Los valores críticos para estos coeficientes son: VPE > 0,5; comunalidades > 0,5; FC > 0,7;  $\alpha$  > 0,6 (Chin, 2010; Götz, Liehr-Gobbers y Krafft, 2010; Hair, Anderson, Tatham y Black, 2008).

Para verificar la validez divergente de los constructos, se tienen en cuenta las saturaciones cruzadas y, además, se realiza la prueba VPE. En PLS, las cargas factoriales deben superar el valor de 0,7. Además, las cargas factoriales cruzadas no deben alcanzar dicho valor (Chin, 2010; Götz et al., 2010). Con el fin de realizar el test VPE, prueba adicional para evaluar la validez divergente de los constructos dentro de la aproximación PLS, se compara la raíz cuadrada del índice VPE con las correlaciones del constructo examinado. El coeficiente VPE es arrojado por Smart PLS. Cuando la raíz cuadrada del VPE es superior a las correlaciones del constructo con las otras variables latentes, se concluye que hay validez divergente para el primero (Fornell y Larcker, 1981).

En PLS, el modelo estructural PLS se evalúa teniendo presentes los siguientes coeficientes: la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ), los coeficientes de regresión estandarizados ( $\beta$ ) y su significación estadística, el efecto sobre las variables dependientes ( $f^2$ ), la significación (valor  $t$ ) de las ecuaciones que conforman el modelo de regresión y, finalmente, la prueba Stone–Geisser ( $Q^2$ ). Ahora bien, se evalúan 2 coeficientes  $Q^2$ : la validez cruzada de la redundancia ( $F^2$ ) y aquella de las comunalidades ( $H^2$ ). Ambos coeficientes señalan si es posible predecir las variables observadas correspondientes a una variable latente determinada. De esta manera,  $F^2$  y  $H^2$  hablan de la validez predictiva del modelo PLS (Götz et al., 2010). Los valores críticos para la validación del modelo estructural PLS son los siguientes: para  $R^2$  los valores 0,67, 0,33 y 0,19 corresponden a varianzas descritas como sustanciales, moderadas y discretas respectivamente (Chin, 2010). Con respecto a  $f^2$ , los valores 0,02, 0,15 y 0,35 dan cuenta de efectos discretos, moderados y sustanciales respectivamente (Cohen, 1988). Si  $H^2$  y  $F^2$  son superiores 0, se concluye que el modelo de regresión PLS tiene validez predictiva (Chin, 2010; Götz et al., 2010). La capacidad predictiva global del modelo de regresión PLS se calcula usando el índice de adecuación general del modelo (GoF) (Tenenhaus, Amato y Esposito Vinzi, 2004). Los valores 0,10, 0,25 y 0,36 corresponden a puntajes bajo, medio y alto (Wetzels, Odekerken-Schröder y van Oppen, 2009).

La validación de modelos PLS no produce índices de ajuste global que permitan comparar modelos anidados. Para evaluar el modelo hipotético con respecto a modelos más complejos, se tuvieron en cuenta los coeficientes de regresión estandarizados, la significación y el cambio en la varianza explicada generados al agregar efectos directos desde las independientes sobre la variable dependiente. De esta manera, el modelo teórico en el cual se proponía una mediación total fue comparado con otros 2 modelos de mediación parcial.

Finalmente, se introdujeron al modelo hipotético algunas variables demográficas con el fin de controlar el poder explicativo de este (tiempo en la empresa, nivel de estudios, edad y empresa). Luego de la introducción de las variables de control se evalúa si la significación de las secuencias que componen el modelo permanece inalterada. De ser así, el modelo puede ser aceptado.

Puesto que todas las escalas fueron autorreportadas, los autores decidieron probar la contribución al modelo dada la utilización del mismo tipo de estrategia de medición. Este procedimiento en PLS SEM consiste en lo siguiente: se introduce una nueva

**Tabla 1**  
Saturaciones de los reactivos

Reactivo	AOP	EPS	EPC	ECT	PAD
Aop1	0,84				
Aop2	0,84				
Aop3	0,73				
Aop4	0,85				
Eps1		0,97	0,71		
Eps2		0,90	0,83		
Eps3		0,96	0,73		
Eps5		0,91	0,84		
Eps6		0,74	0,89		
Eps7		0,86	0,84		
Ect1				0,85	
Ect2				0,90	
Ect3				0,94	
Pad1					0,80
Pad2					0,78
Pad3					0,81
Pad5					0,71
Pad6					0,83
Pad7					0,88

Nota: n = 581. Solo se muestran saturaciones iguales o superiores a 0,7. En PLS este es el valor límite. Todos los coeficientes significativos al nivel 0,01.

Fuente: elaboración propia.

AOP: apoyo organizacional percibido; ECT: comportamientos empoderados mejora de tareas; EPC: empoderamiento psicológico competencia; EPS: empoderamiento psicológico significado; PAD: participación en actividades de desarrollo.

variable latente conformada por indicadores utilizados en el mismo estudio, a condición de que estos estén leve pero significativamente correlacionados con las variables observadas que componen el modelo. A esta variable latente, denominada factor de varianza común (FVC), se la relaciona con todas las variables endógenas del modelo (Rönkkö y Ylitalo, 2011). Si después de la introducción del FVC las secuencias que componen el modelo resultan no significativas, se puede concluir que el hecho de utilizar una misma estrategia de medición tiene un efecto potenciador en la bondad del modelo (Rönkkö y Ylitalo, 2011).

A partir de todo lo anterior, la aplicación del modelo PLS de medida resultó ser satisfactoria. En general, los reactivos superaron el valor límite de saturación (<0,7) en las escalas correspondientes. Tanto los reactivos de la escala EPS como aquellos de la escala EPC obtuvieron dobles saturaciones en ambas escalas de empoderamiento. Precisamente, ello se explica por el hecho de que significado y competencia son subescalas del mismo constructo: el EMP. De allí que sea posible concluir que todas las escalas utilizadas poseen validez de constructo (tabla 1).

Los índices de fiabilidad fueron satisfactorios para todas las escalas (tabla 2;  $\alpha$  > 0,6; FC > 0,8). Asimismo, la validez divergente de las escalas fue confirmada por la prueba VPE (tabla 2). Las raíces cuadradas del índice VPE de cada escala superaron, en todos los casos, las correlaciones bivariadas de cada escala con las demás.

**Tabla 2**  
Correlaciones de las variables latentes. Coeficientes de fiabilidad y de validez de constructo

	1	2	3	4	5	FC	$\alpha$	VPE
1. AOP	0,81					0,88	0,82	0,66
2. EPS	0,46	0,94				0,96	0,94	0,89
3. EPC	0,42	0,88	0,85			0,89	0,81	0,73
4. ECT	0,43	0,56	0,53	0,89		0,92	0,87	0,80
5. PAD	0,25	0,47	0,45	0,52	0,80	0,91	0,88	0,64

Nota: n = 581. En diagonal, raíz cuadrada de VPE: prueba VPE (Fornell y Larcker, 1981).

Fuente: elaboración propia.

AOP: apoyo organizacional percibido;  $\alpha$ : alfa de Cronbach; ECT: comportamientos empoderados mejora de tareas; EPC: empoderamiento psicológico competencia; EPS: empoderamiento psicológico significado; FC: fiabilidad compuesta; PAD: participación en actividades de desarrollo; VPE: varianza promedio extraída.

**Tabla 3**  
Varianza explicada, comunalidades y redundancias de las variables latentes

	R <sup>2</sup>	Comunalidad	H <sup>2</sup>	Redundancia	F <sup>2</sup>
1. AOP		0,66	0,66		
2. EPS	0,22	0,89	0,73	0,19	0,19
3. EPC	0,19	0,73	0,45	0,13	0,13
4. ECT	0,32	0,80	0,57	0,25	0,21
5. PAD	0,23	0,64	0,49	0,10	0,14
Promedio	0,24	0,74			
GoF <sup>a</sup>	0,42				

Nota: n = 581.

Fuente: elaboración propia.

AOP: apoyo organizacional percibido; ECT: comportamientos empoderados mejora de tareas; EPC: empoderamiento psicológico competencia; EPS: empoderamiento psicológico significado; GoF: índice de adecuación general del modelo; PAD: participación en actividades de desarrollo.

<sup>a</sup> Criterio de ajuste general del modelo.

El coeficiente VPE (tabla 2) y las comunalidades (tabla 3) de todas las escalas llevó a concluir que estas poseen validez convergente (VPE > 0,5; comunalidades > 0,5).

El modelo estructural de regresión presenta indicadores aceptables. Los R<sup>2</sup> van de valores discretos a moderados (tabla 3). El modelo explica el 32% de la varianza de los ECT y el 23% de la varianza de PAD. Observando los resultados del modelo estructural, se nota que el AOP ejerce una influencia positiva-indirecta y significativa sobre dichas variables. Dicha influencia es mediada por EPS y por empoderamiento psicológico competencia (EPC). El AOP explica el 22 y el 19% de la varianza de estas variables mediadoras. Se adicionaron secuencias directas desde el AOP a las variables EPS y EPC, sin embargo ninguna de estas secuencias resultó significativa, por lo cual se confirmó que el impacto que el AOP tiene sobre dichas variables es indirecto.

Es importante señalar que, exceptuando la hipótesis h1c, los resultados del modelo estructural apoyan las hipótesis del estudio. En consecuencia, es posible afirmar que la variable denominada significado es aquella que cumple mejor su función de mediadora del efecto del AOP sobre la participación en actividades de desarrollo y los comportamientos empoderados. Como puede observarse en la tabla 4, la dimensión significado media el efecto del AOP sobre ambas variables dependientes, mientras que la dimensión competencia solo media el efecto sobre la participación en actividades de desarrollo. De otro lado, el modelo estructural indica que el AOP ejerce un efecto moderado sobre las variables mediadoras, al igual que la dimensión de significado sobre los comportamientos empoderados.

Finalmente, al introducir las variables de control al modelo estructural de regresión se encontró lo siguiente. La introducción de la variable empresa no tuvo ningún efecto sobre las secuencias que componían el modelo. La introducción de las variables tiempo en la empresa, nivel de estudios y edad tuvo un efecto sobre la

**Tabla 4**  
Secuencias del modelo estructural de regresión

Secuencia	β	Valor t	f <sup>2</sup>	Clasificación
AOP → EPS	0,47	3,40**	0,22	Moderado
AOP → EPC	0,43	3,14**	0,19	Moderado
EPS → ECT	0,56	3,97**	0,32	Moderado
EPS → PAD	0,35	3,28**	0,04	Discreto
EPC → PAD	0,14	2,03*	0,01	Discreto

Nota: n = 581. *Bootstrapping* 1.000 muestras.

Fuente: elaboración propia.

AOP: apoyo organizacional percibido; ECT: comportamientos empoderados mejora de tareas; EPC: empoderamiento psicológico competencia; EPS: empoderamiento psicológico significado; PAD: participación en actividades de desarrollo.

\*\* p < 0,01.

\* p < 0,05.

significación de la secuencia EPC-PAD. Dicho efecto puede explicarse de la siguiente manera: a medida que la persona acumula tiempo en la empresa y en su puesto de trabajo, e incrementa su nivel de estudios, su percepción acerca de sus competencias en el puesto de trabajo crece. A su vez, la idea de estar lo suficientemente capacitada para cumplir con el cargo no se articularía con la voluntad de la persona de participar en actividades diseñadas para el desarrollo.

En otras palabras, la acumulación de experiencia y experticia en el puesto de trabajo, bien sea por tiempo en la empresa, bien por edad o nivel de estudios, traducida en la idea de ser lo suficientemente competente, haría que la relación entre competencia y participación en actividades de desarrollo resultara insignificante. Con respecto a la introducción de la variable FVC, no se modificó el nivel de significación de ninguna de las secuencias que conformaron el modelo. Por tanto, desde el punto de vista de los resultados de esta aproximación estadística a la utilización de medidas autorreportadas, no habría evidencia de problemas en el modelo.

## 5. Conclusiones

El presente artículo muestra los resultados de un estudio sobre el efecto del AOP sobre 2 variables: la participación en actividades planeadas por la organización para el desarrollo de las tareas del puesto de trabajo y los comportamientos empoderados, que hacen referencia a la modificación, cambios o mejoras en la manera de realizar las tareas propias del cargo. Según lo propuesto en el modelo teórico puesto a prueba, dicho efecto estaría mediado por el EMP. En particular, la competencia y el significado actuarían como variables mediadoras de dicho efecto. Los resultados de los análisis estadísticos indican que el AOP ejerce un efecto indirecto positivo sobre la participación en actividades de desarrollo de las tareas del puesto de trabajo y los comportamientos empoderados. Los hallazgos del estudio indican que la dimensión significado del EMP media el efecto del AOP sobre la participación en actividades de desarrollo de las tareas del puesto de trabajo y los comportamientos empoderados.

Estos resultados son congruentes con los hallazgos del estudio de Carless (2004). En su estudio, esta investigadora encontró que el EMP media el efecto del clima psicológico sobre la satisfacción en el puesto de trabajo (Carless, 2004). El clima psicológico fue evaluado por Carless (2004) a través de variables como la interpretación y el reconocimiento, entendidos como la percepción del empleado acerca del grado de retroalimentación y el agradecimiento dado por la organización.

En este sentido, los resultados presentados en el presente artículo refuerzan los hallazgos del estudio de Carless (2004) y ayudan a sostener la necesidad, dentro de las organizaciones productivas, de brindar apoyo a los empleados. Dicho apoyo, de acuerdo con los resultados presentados anteriormente, favorece que los empleados encuentren mayor significado en su trabajo y se sientan competentes desempeñando su cargo. Estos hallazgos apoyan además la afirmación de Corsun y Enz (1999), según la cual las relaciones laborales marcadas por el apoyo al empleado están positivamente relacionadas con el EMP.

Los resultados presentados en este artículo indican además que, al encontrarle significado a su trabajo, los empleados introducen (crean) nuevas maneras de realizar sus tareas y participan en actividades de aprendizaje cuyo objetivo es el desarrollo del desempeño en el cargo. Al indicar que el EMP influye positivamente dicha participación, estos hallazgos señalan a los administradores de empresas maquiladoras radicadas en Antioquia que, como ha sido ya indicado por diferentes autores, es necesario brindar ambientes empoderadores que propendan al desarrollo del empleado (Baird y Wang,

2010; Kuratko et al., 2001; Seibert et al., 2004). Con el fin de propiciar dichos ambientes y, a su vez, el empoderamiento, dichos administradores pueden crear programas formales de participación dentro de la empresa y propiciar prácticas informales que incentiven la participación los empleados (Conger y Kanungo, 1988).

En un estudio realizado en maquiladoras mexicanas, se encontró que el empoderamiento es importante tanto para los administradores como para los empleados (Daily, Bishop y Massoud, 2012). Según los resultados presentados, en el caso de las maquiladoras antioqueñas, es probable que la posibilidad de trabajar en ambientes organizacionales con estas características (de apoyo y de empoderamiento) brinde las bases para que, al sentirse empoderados, los empleados aprovechen espacios de aprendizaje que la organización pone a disposición de sus miembros. Este hallazgo es importante dada la característica precarización del trabajo femenino —en términos de la cualificación requerida— y su alta prevalencia en el campo de las maquiladoras (OIT, 2000). Además, señala una de las condiciones organizacionales —apoyo y empoderamiento— para una mejor calificación de los empleados de estas empresas.

De otro lado, estos resultados son congruentes con los hallazgos de otros estudios que apuntan que un liderazgo empoderador tiene un efecto significativo sobre las intenciones comportamentales (Dewettinck y van Ameijde, 2011). Finalmente, es importante resaltar claramente los beneficios que tendría un ambiente organizacional caracterizado por el apoyo y el EMP para este tipo de organizaciones antioqueñas, con respecto al desempeño productivo de los empleados. Lo anterior debido a que, según Tuuli y Rowlinson (2009), las relaciones entre EMP y desempeño productivo parecen ser independientes de las diferencias culturales.

La presencia de líderes que guíen a otros para que se autodirijan, disminuir las jerarquías y propender a la cooperación y al trabajo en equipo son prácticas que no solo favorecen el apoyo organizacional percibido, sino también el EMP y, a su vez, el aumento de la productividad (Baird y Wang, 2010; Houghton y Yoho, 2005; Tuuli y Rowlinson, 2009; Dewettinck y van Ameijde, 2011). Es también importante realizar un análisis detallado de las capacidades de los empleados y sus debilidades. Así, es posible saber qué prácticas empoderadoras llevar a cabo y qué planes de desarrollo son necesarios para poder generar el apoyo necesario entre áreas, lo cual se evidencia en una solución de problemas más creativa (Pelit, Ozturk, y Arslanturk, 2011)

El modelo estructural de regresión del cual partió el estudio está compuesto de una serie de relaciones de tipo causal. Los resultados presentados no pueden ser considerados concluyentes, ya que tienen un nivel principalmente exploratorio. Además, el estudio presentado en este artículo tuvo un diseño transversal. Para realizar una validación confirmatoria de este tipo de modelos estructurales, futuros estudios deberán adoptar un diseño longitudinal. Adicionalmente, un análisis multinivel podría dilucidar si el EMP varía dependiendo de factores relacionados con el equipo de trabajo. Los resultados fueron obtenidos con la participación de empresas maquiladoras antioqueñas. En el futuro, será importante realizar investigaciones en otros sectores económicos (servicios, por ejemplo) para comparar y evidenciar similitudes y diferencias. A pesar de que los reactivos se encontraban establecidos, la información consistió en autorreportes, lo que podría ocasionar distorsiones. Por lo anterior, en estudios posteriores podrán tenerse en cuenta datos obtenidos por medio de técnicas complementarias de recolección de la información.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Ahmed, I., Ismail, W. A., Amin, S. M. y Islam, T. (2014). Role of perceived organizational support in teachers' responsiveness and students' outcomes: Evidence from a public sector University of Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 246–256. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-02-2013-0031>
- Avey, J., Hugues, L., Norman, S. y Luthans, K. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110–126. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Baird, K. y Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39(5), 574–599. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481011064154>
- Birdi, K., Allan, C. y Ward, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845–857.
- Boudrias, G. S., Gaudreau, P., Savoie, J. y Morin, A. J. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625–638.
- Boudrias, G. S. y Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail: développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12(2), 119–138. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pto.2006.03.005>
- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405–425. <http://dx.doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028444.77080.c5>
- Carrillo, J. y Gomis, R. (2003). Los retos de las maquiladoras ante la pérdida de competitividad. *Comercio Exterior*, 53(4), 318–327.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Corsun, D. L. y Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52(2), 205–224. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679905200202>
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, y H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 655–690). Berlín: Springer-Verlag.
- Daily, B. F., Bishop, J. W. y Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 631–647. <http://dx.doi.org/10.1108/01443571211226524>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Dewettinck, K. y van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioral intentions. Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284–305. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111118621>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Fasolo, P. y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. y Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Fernandez, S. y Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *American Review of Public Administration*, 45(4), 375. <http://dx.doi.org/10.1177/0275074013507478>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- Giraldo Marín, S.B. (2012). *El empoderamiento como generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales [trabajo de grado de maestría]*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K. y Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the Partial Least Squares (PLS) approach. En V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, y H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 691–711). Berlín: Springer-Verlag.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. doi: <http://www.jstor.org/stable/2092623>
- Haenlein, M. A. y Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283–297. <http://dx.doi.org/10.1207/s15328031us0304.4>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2008). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Houghton, J. y Yoho, S. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65–83. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Knol, J. y van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359–370. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x>
- Kuratko, D., Ireland, R. y Hornsby, J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy.

- Academy of Management Executive*, 15(4), 60–71. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2001.5897658>
- Maurer, T. J. y Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activities by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 3–14. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.3>
- Meyerson, S. y Kline, T. (2008). Psychological and environmental empowerment: antecedents and Consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444–460. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730810887049>
- OIT (2000). El trabajo de las mujeres en la industria de la maquila [consultado 26 Oct 2015]. Disponible en <http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/equidad/cap1/ix/index.htm>
- Pelit, E., Ozturk, Y. y Arslanturk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784–802. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111111153475>
- Prati, G. y Zani, B. (2013). The relationship between psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Community Psychology*, 41(7), 851–866.
- Quiñones, M., den Broeck, A. V. y de Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, 127–134. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a18>
- Ramos-Vidal, I. y Maya-Jariego, I. (2014). Sentido de comunidad, empoderamiento psicológico y participación ciudadana en trabajadores de organizaciones culturales. *Psychosocial Intervention*, 23(3), 169–176. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psi.2014.04.001>
- Ringle, C. M., Wende, S. y Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (beta)*. Hamburgo: SmartPLS.
- Rönkkö, M. y Ylitalo, J. (2011). PLS marker variable approach to diagnosing and controlling for method variance *ICIS 2011 Proceedings*, Paper 8 [consultado 5 Dic 2011]. Disponible en <http://aisel.aisnet.org/icis2011/proceedings/researchmethods/8>
- Schaffer, B. S. y Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6(2), 169–215. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428103251542>
- Seibert, S., Silver, S. y Ran, W. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349. <http://dx.doi.org/10.2307/20159585>
- Silva, C. y Loreto Martínez, M. (2008). Empoderamiento: Proceso, nivel y contexto. *Psyche*, 13(1), 29–39. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282004000200003>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <http://dx.doi.org/10.2307/256865>
- Tenenhaus, M., Amato, S. y Esposito Vinzi, V. (2004). *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling*. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*. pp. 739–742. Padova: CLEUP.
- Thomas, K. y Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <http://dx.doi.org/10.2307/258687>
- Tuuli, M. M. y Rowlinson, S. (2009). Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1334–1347. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000103](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000103)
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. y van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community level of analysis. En J. Rappaport y E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology* (pp. 43–63). Nueva York, NY: Kluwer Academic/Plenum Press.