

**EFFECTO DE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS DE EMPODERAMIENTO  
DEL JEFE SOBRE EL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO DE LOS  
EMPLEADOS**

**AMALIA POSADA BACCI**

**Universidad EAFIT**

**ESCUELA DE HUMANIDADES**

**2018**

**EFFECTO DE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS DE EMPODERAMIENTO  
DEL JEFE SOBRE EL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO DE LOS  
EMPLEADOS**

**AMALIA POSADA BACCI**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Psicólogo**

**Asesor: JUAN PABLO ROMÁN CALDERON**

**MEDELLÍN**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE HUMANIDADES**

**2018**

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>3. REFERENCIAS CONCEPTUALES .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 EL EMPODERAMIENTO EN LOS EMPLEADOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1.1 El empoderamiento desde la perspectiva de las prácticas administrativas del jefe. ....</b>	<b>11</b>
<b>3.1.2 El empoderamiento desde la perspectiva psicológica del empleado. ....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.3 Relación entre las prácticas administrativas de empoderamiento del jefe y el empoderamiento psicológico de los empleados. ....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.4 Modelo teórico propuesto.....</b>	<b>19</b>
<b>4. MÉTODO .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 TIPO DE ESTUDIO Y MUESTRA.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>5. ANÁLISIS.....</b>	<b>23</b>
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
<b>7. DISCUSIÓN .....</b>	<b>29</b>
<b>8. REFERENCIAS .....</b>	<b>32</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Fiabilidad de constructos.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 2. Validez discriminante HTMT .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 3. Varianza Explicada .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 4. Beta .....</b>	<b>28</b>

**LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1. Modelo teórico propuesto ..... 20**  
**Figura 2. Pesos factoriales del modelo teórico..... 25**

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1. Escala de prácticas administrativas de empoderamiento del jefe .....</b>	<b>38</b>
<b>Anexo 2. Escala de empoderamiento psicológico .....</b>	<b>40</b>
<b>Anexo 3. Estadísticos de la muestra .....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 4. Cargas factoriales de los ítems .....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo 5. Consentimiento informado .....</b>	<b>44</b>

## **RESUMEN**

El siguiente artículo es una investigación cuantitativa que pretende conocer la influencia que tienen las prácticas administrativas de empoderamiento del jefe en el empoderamiento psicológico de los empleados. Se encuestaron 249 empleados pertenecientes a 13 empresas de Medellín. Se usó el programa SmartPLS (v.3.2.6.; Ringle, Wende, & Becker, 2015) para comprobar el modelo teórico planteado y validar las propiedades psicométricas de los instrumentos usados. Los resultados evidencian que existe una relación fuerte y positiva entre las prácticas administrativas de empoderamiento de los jefes y el empoderamiento psicológico de los empleados. Se evidencia la importancia de que las empresas de Medellín capaciten a los jefes en prácticas administrativas de empoderamiento, las cuales incentivan la proactividad y sentido de pertenencia de los empleados.

Palabras Claves: EMPODERAMIENTO, EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO,  
PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS DE EMPODERAMIENTO DEL JEFE.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las investigaciones que se han llevado a cabo sobre el empoderamiento al interior de las organizaciones tienen como propósito ir en pro de mejorar los procesos de la misma. El empoderamiento organizacional es una de las prácticas más conocidas por aumentar la efectividad de las organizaciones ya que se comparte con los empleados el poder y el control en ésta (Keller & Dansereau, 1995). En aquellas organizaciones en las cuales los empleados han sido empoderados habrá más posibilidades de que éstos aporten mejores ideas, tengan una mayor iniciativa en el trabajo, sientan un mayor entusiasmo y propiedad, se sientan más competentes en su cargo y actúen con mayor responsabilidad ya que ponen los intereses de la organización por encima de todo (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1996; Fulford & Enz, 1005).

Adicional a lo anterior, es importante tener en cuenta que actualmente las organizaciones deben desenvolverse en un contexto, en el cual los consumidores son cada vez más exigente y los mercados están cada vez más globalizados; por ende las empresas deben enfocarse en tener empleados proactivos, leales, eficientes y con sentido de pertenencia hacia la organización; para que estos puedan satisfacer todas las necesidades del consumidor y del mercado. Por lo anterior, se considera importante analizar la influencia que ejercen las prácticas administrativas del jefe orientadas al empoderamiento sobre el empoderamiento psicológico de los empleados.



Este artículo presenta los resultados de una investigación cuantitativa, en la cual fueron encuestadas 249 personas pertenecientes a 13 empresas diferentes de la ciudad de Medellín. El estudio analizó la influencia que ejercen las prácticas administrativas del jefe orientadas al empoderamiento en el empoderamiento psicológico de los empleados. No se encontraron otros estudios en Colombia que hayan analizado esta relación previamente.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la influencia de las prácticas administrativas del jefe orientadas al empoderamiento en el empoderamiento psicológico de los empleados.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Verificar la importancia que tiene el empoderamiento de los empleados en las organizaciones y como éste puede ser incentivado a partir de prácticas administrativas de los jefes orientadas al empoderamiento.
- Investigar el constructo de empoderamiento psicológico para conocer cómo las prácticas administrativas de los jefes orientadas al empoderamiento pueden ejercer una influencia en éste.
- Realizar la validación de las propiedades psicométricas de los instrumento de medición y demostrar la validez predictiva de un modelo estructural.

### 3. REFERENCIAS CONCEPTUALES

#### 3.1 EL EMPODERAMIENTO EN LOS EMPLEADOS

El empoderamiento en los empleados ha sido estudiado desde dos perspectivas diferentes: la perspectiva del jefe y la perspectiva psicológica del empleado. Desde la perspectiva del jefe se puede explicar cómo un conjunto de prácticas administrativas que tienen como objetivo darle poder, control y autoridad a los empleados. Por lo anterior, el empoderamiento se puede medir en términos de cómo el jefe inmediato actúa para empoderar a sus empleados (Bennis, 1984; Bennis & Nanus, 1985; Conger, 1989; Ford & Fottler, 1995). Desde la perspectiva psicológica, se puede decir que un empleado se siente psicológicamente empoderado cuando le encuentra significado a su trabajo, se siente competente para realizar sus funciones adecuadamente, tiene autodeterminación para elegir y regular sus actividades, y por último siente que sus acciones pueden tener un impacto que trasciende su cargo y funciones (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). A continuación se procederá a explicar cada una de estas respectivamente.

##### **3.1.1 El empoderamiento desde la perspectiva de las prácticas administrativas del jefe.**

El empoderamiento desde esta perspectiva se puede definir como la delegación de cierta parte del poder del jefe a sus empleados a través de unas prácticas administrativas, las cuales se definen como una serie de comportamientos por partes del jefe que representan apoyo para el empleado (Fulford & Enz, 1005; Niehoff et al., 2001). Así mismo, es posible hablar del

empoderamiento como un proceso para captar capacidades y deseos de los empleados y permitir el desarrollo de la totalidad de sus talentos y habilidades (Segura, Arbós, & Peregort, 2002). De igual manera, este concepto también puede ser definido como el acto de *facultar*, es decir, incrementar el poder que ya tienen los empleados por sus diferentes conocimientos y motivaciones. Por lo tanto, *facultar* hace referencia a ayudar a los empleados a liberar ese poder que yace en ellos (Blanchard et al., 1996).

Adicionalmente, las prácticas administrativas de empoderamiento permiten que el empleado se sienta más involucrado en la organización (Niehoff et al., 2001) y que se fortalezca como persona, ya que aumenta su sentido de pertenencia por la empresa, incrementa el sentido de control que puede tener sobre su cargo y se sentirá más competente y con mayor poder dentro de la organización (Jáimez Román, 2012; Kanter, 1983; Kouzes & Posner, 1990). Además, el empoderamiento permite que el empleado logre sus metas a nivel organizacional, profesional y personal (Segura et al., 2002).

Es importante resaltar entonces que las prácticas administrativas del jefe orientadas al empoderamiento, aumentan el bienestar psicológico y laboral de los empleados, mejoran el clima de trabajo, aumentan el nivel de *engagement* y compromiso organizacional y disminuyen el ausentismo laboral y la alta rotación de empleados. Lo anterior, lleva a que estos actúen con autonomía y este estado psicológico del empleado conduce a que estos busquen implicarse en prácticas saludables para la empresa (Jáimez Román, 2012).

De modo que por medio del empoderamiento se logra explotar el potencial de una fuente subutilizada de capacidad humana que tiene la empresa, y que debe usarse para que

las compañías puedan sobrevivir en este mundo que es cada vez más complejo y dinámico (Blanchard et al., 1996) .

**3.1.2 El empoderamiento desde la perspectiva psicológico del empleado.** El constructo de empoderamiento psicológico fue desarrollado por Spreitzer (1995) tomando como base el modelo cognitivo de Thomas & Velthouse (1990). Este modelo cognitivo contiene tres elementos: Elementos del Entorno, Evaluación de la Tarea y Comportamiento de la persona. Estos tres elementos se relacionan de la siguiente manera: *los elementos del entorno* le proporcionan información a la persona acerca de las tareas que está realizando, las condiciones en las que se encuentra y de eventos que puedes suceder en el futuro. Luego, la persona realiza la *evaluación de la tarea* procesando la información del entorno desde cuatro perspectivas: significado, competencia, impacto y autodeterminación. El procesamiento de la anterior información, es lo que luego pasará a determinar *el comportamiento de la persona* en el trabajo. Es importante resaltar que las cuatro perspectivas de la fase de *evaluación de la tarea*, se encuentran de manera global en la persona. Es decir, son las creencias generalizadas que tienen las personas con respecto a todas las tareas que realizan en términos del impacto, la competencia, el significado y la autodeterminación. Dichas creencias han sido determinadas por evaluaciones de tareas del pasado. Por lo tanto, las evaluaciones de tarea que haya hecho la persona en el pasado, influirán en la manera como la persona evalúa las tareas hoy en día.

Teniendo en cuenta lo anterior, Thomas & Velthouse (1990) afirman que es posible retomar estas mismas cuatro perspectivas pero aplicadas a una tarea específica. Es decir, al evaluar una tarea, la persona lo hace desde estas mismas cuatro perspectivas y son éstas las

que Spreitzer (1995) denomina las cuatro dimensiones del constructo del empoderamiento, que a continuación se explicarán una a una:

- De acuerdo con Spreitzer (1995) la primera dimensión es la de significado y esta se relaciona con la percepción que tiene el empleado con respecto a la importancia que tiene su trabajo, es decir el valor intrínseco que tiene la tarea para la persona; esto se relaciona con sus ideales y estándares (Thomas & Velthouse, 1990). Esta dimensión corresponde a que el empleado le encuentre significado y sentido a su labor, ya que, el empleado al considerar la labor importante para él, va a querer realizarla de la mejor forma (Corsun & Enz, 1999).
- La segunda dimensión es la competencia o autoeficacia (Spreitzer, 1995) y es la percepción que tiene una persona de ser capaz de realizar cierta actividad con habilidad (Gist & Mitchell, 1992). Es decir, es cuando un empleado se siente competente para realizar el trabajo que se la ha sido asignado (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009). Las personas que carecen de autoeficacia se rehúsan a generalmente a confrontar situaciones en su vida cotidiana, que impliquen estas habilidades y por lo tanto se niegan a fortalecer sus competencias (Bandura, 1977). Por el contrario, las personas que son auto eficaces tienden a tener más iniciativa y son más perseverantes (Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978).
- Según Spreitzer (1995), la tercera dimensión es la autodeterminación y ésta consiste en la capacidad que tiene un empleado de llevar a cabo sus labores de manera autónoma (Román-Calderón, Krikorian, Franco Ruiz, & Betancur

Gaviria, 2016). De acuerdo con Thomas & Velthouse (1990) esta dimensión se relaciona con el locus de causalidad que determina si el comportamiento de la persona es auto determinado o no. Es fundamental que la persona considere el locus de causalidad de su propio comportamiento para lograr que se sienta motivada (de Charms, 1983). Uno de los aspectos centrales de la autodeterminación es que la persona tenga una percepción de poder decidir sobre algo, la autodeterminación hace que la persona sea más flexible, creativa, tenga mayor iniciativa y resiliencia (Ryan & Deci, 2000).

- Finalmente, Spreitzer (1995) afirma que la cuarta dimensión es la de impacto y esta corresponde al grado de influencia que puede tener un individuo en su entorno de trabajo desde el punto de vista estratégico, administrativo y operativo (Spreitzer, 1995). Esta dimensión ha sido estudiada también desde el locus de control e incompetencia aprendida y está fuertemente relacionada con la posibilidad de poder conocer los resultados de una tarea (Thomas & Velthouse, 1990). En cuanto al tema de locus de control e incompetencia, el término de incompetencia se divide en dos componentes, siendo el primero la incompetencia universal la cual se relaciona con el locus de control externo y en esta la persona siente que las tareas que lleve a cabo no tendrán ningún impacto en el entorno independientemente del desempeño de esta. En cuanto al segundo componente, la incompetencia personal, se manifiesta cuando la persona siente que la tarea que realiza si puede tener un impacto, pero que carece de las competencias personales para cumplirla (Abramson et al., 1978).

El empoderamiento psicológico es entonces un constructo motivacional que se manifiesta en las cuatro dimensiones ya mencionadas y que se reflejan en el empleado en una actitud activa hacia su trabajo. Es decir, el empleado se siente motivado a realizar sus funciones, considera que tiene el control de su cargo y concibe que puede afectar o moldear su entorno de trabajo. Además, cuando los empleados se sienten psicológicamente empoderados, se consideran personas competentes, con mayor posibilidad de influir en el ambiente de trabajo de manera significativa, son personas más proactivas, responsables e innovadoras para ejecutar sus funciones (Spreitzer, 1995). Igualmente, los empleados psicológicamente empoderados incentivan la eficacia y la eficiencia del trabajo al interior de la organización. Esto se debe a que los comportamientos de éstos, son auto determinados, ya que cuando se sienten empoderados se sienten autónomos y por ende sus prácticas van a impactar considerablemente la organización, lo cual también conlleva a que se incentive su creatividad (Boudrias et al., 2009).

En este orden de ideas, es importante resaltar que el empoderamiento psicológico no es un rasgo de la personalidad, sino una forma de pensar que se moldea por el entorno laboral (Thomas & Velthouse, 1990). Así mismo, Spreitzer (1995) afirma que el empoderamiento psicológico debe concebirse como una variable continua, esto quiere decir que es posible hablar en términos de que una persona se siente mayor o menor empoderada y además considera que no es un constructo que no puede ser generalizado en todas las situaciones de la vida de la persona, sino que se refiere específicamente al ámbito laboral (Spreitzer, 1995).



**3.1.3 Relación entre las prácticas administrativas de empoderamiento del jefe y el empoderamiento psicológico de los empleados.** De acuerdo con Spreitzer (1995), las prácticas administrativas orientadas al empoderamiento tienen una relación con el empoderamiento psicológico, ya que estas ejercen influencia en la forma de pensar de los empleados (Spreitzer, 1995).

A nivel internacional existen una serie de autores que han investigado la influencia de prácticas administrativas en el empoderamiento psicológico. Un ejemplo de estos, son Zhang & Bartol (2010), los cuales estudiaron que el liderazgo orientado al empoderamiento afecta positivamente el empoderamiento psicológico, lo cual luego se traduce en una motivación intrínseca y un aumento de la creatividad en el empleado. También se ha estudiado que una cultura de apoyo en una organización, por parte de los jefes y de los mismos compañeros, está positivamente relacionada con el empoderamiento psicológico de los empleados, lo cual luego se verá reflejado en un buen servicio al cliente (Corsun & Enz, 1999). Adicional a esto, se ha encontrado que otra forma de influir en el empoderamiento psicológico de los empleados es crear una estructura en la organización que esté basada en equipos, a los cuales se les asigne responsabilidades importantes y cuenten con un líder externo. Cuando los equipos de una organización se encuentran empoderados, son más productivos, más proactivos, proveen un mejor servicio al cliente, sienten mayor satisfacción hacia su trabajo y mayor compromiso con la organización y sus labores (Kirkman & Rosen, 1999). De igual manera, se ha estudiado que el acceso a información importante, el uso de recursos de la empresa y el apoyo en términos de aprobación y respaldo por parte de los jefes, son importantes fuentes de poder que las empresas pueden limitar o poner a disposición de

los empleados, para que estos puedan sentirse psicológicamente empoderados (Kanter, 1996).

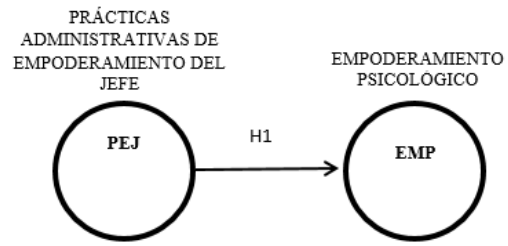
En este orden de ideas, algunos autores como Konczak, Stelly, & Trusty (2000), han logrado identificar prácticas administrativas orientadas al empoderamiento, las cuales están bajo el control de los jefes y relacionadas con la delegación de poder. Se ha encontrado que la participación de los empleados en las decisiones, el liderazgo a través del ejemplo y la interacción positiva con el grupo de trabajo, son prácticas encaminadas al empoderamiento (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Adicionalmente, se ha estudiado que cuando los empleados tienen una mayor percepción de control sobre su labor, cuando se les ha delegado decisiones y cuando se les pide que sugieran mejoras e innovaciones, habrá un efecto positivo en el empoderamiento psicológico de éstos. Por último, cuando la persona se siente competente para realizar su función, esto indica que su autoestima se elevará y por ende esto influenciará positivamente en el empoderamiento psicológico (Menon, 2001)

Por su parte, Boudrias et al. (2009) hacen una relación en la forma como estas prácticas administrativas orientadas al empoderamiento, pueden afectar directamente cada una de las cuatro dimensiones del empoderamiento psicológico. Para esto, afirman que estas pueden llevar a que los empleados se sientan más valorados al interior de la empresa (dimensión de significado), a aumentar la autoeficacia para desempeñar funciones en su cargo y trascender estas funciones (dimensión de competencia), a percibir mayores oportunidades para tomar decisiones de acuerdo a sus funciones (dimensión de autodeterminación) y sentir que pueden generar un impacto en su entorno laboral (dimensión de impacto).

Se puede concluir de lo anterior, que para que un empleado se sienta psicológicamente empoderado deben existir ciertas condiciones de empoderamiento que están determinadas por la forma en que los jefes supervisan a sus empleados y la estructura de la organización (Spreitzer, 1995). Entonces se puede decir que el empoderamiento se implementa para cambiar la forma de pensar de las personas e incentivar un comportamiento proactivo que genere un impacto en la organización (Boudrias et al., 2009) .

Los estudios anteriores, evidencian la relación que existe entre las prácticas administrativas del jefe orientadas al empoderamiento y el empoderamiento psicológico, además se explica cómo cada una de ellas puede influir directamente en el constructo del empoderamiento psicológico. En Colombia los estudios sobre empoderamiento son escasos, pero en aquellos realizados se concluye en la importancia de que las empresas adopten prácticas de empoderamiento con el objetivo de beneficiar a las empresas y ayudarlas a sobrevivir en el ambiente tan competitivo que se vive hoy en día y que las obliga a adaptarse a las exigencias del mercado (Consuelo, Quijano, Consuelo, & Quijano, 2003; Delgado Torres & Delgado Torres, 2003; Giraldo Marín, 2012; Herrera, 2010; Román-Calderón et al., 2016)

**3.1.4 Modelo teórico propuesto.** La presente investigación cuantitativa, pretende indagar un poco más en la forma como las prácticas administrativas orientadas al empoderamiento por parte del jefe, influyen en el empoderamiento psicológico de los empleados de unas empresas de la ciudad de Medellín. Para esto, en la **Figura 1** se propone el siguiente modelo teórico y la siguiente hipótesis alternativa (H1): *Las prácticas de empoderamiento del jefe (PEJ) ejercen una influencia positiva en el empoderamiento psicológico de los empleados.*



*Figura 1. Modelo teórico propuesto. Por: elaboración propia*

## **4. MÉTODO**

### **4.1 TIPO DE ESTUDIO Y MUESTRA**

De acuerdo con los objetivos de la investigación, se llevó a cabo un estudio cuantitativo, el cual se realizó de manera transversal en el tiempo. En el estudio participaron 249 empleados de diversos cargos, pertenecientes a diferentes empresas de la ciudad de Medellín. Todos los encuestados respondieron a la encuesta de manera voluntaria y mediante un consentimiento informado se les dio garantía de la confidencialidad de sus respuestas (Ver anexo 3). De los encuestados, el 52% fueron mujeres y el 47.2% fueron hombres. La edad promedio fue de 27 años (DT: 171,890), participaron personas de estratos 1 (5%), 2 (30%), 3 (33%), 4 (11%), 5 (9%), 6 (11%) y su nivel educativo fue de Primaria (8%), Bachiller (32%), Tecnólogo (24%), Profesional (29%), Magister (6%). En cuanto a los sectores industriales a los cuales pertenecía la empresa fueron: Industrial (n= 146), Alimenticio (n= 39), Construcción (n= 19), Farmacia (n=1), Seguros (n=5) y educación (n=18). (Ver Anexo 1)

### **4.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Para evaluar las prácticas administrativas de empoderamiento de los jefes inmediatos de los empleados se hizo uso de un cuestionario llamado Escala de Empoderamiento el cual ha sido desarrollado y validado por Niehoff, Brian P., Moorman, Robert H., Blakely, Gerald, & Fuller, Jack (2001). Este cuestionario fue creado por los autores a partir de las cuatro dimensiones del empoderamiento que propone Spreitzer (1995) (Niehoff et al., 2001). Dicho cuestionario fue traducido empleando la técnica de Back-Translation (Brislin, 1970). El

cuestionario contenía 15 ítems, los cuales interrogaban acerca de prácticas que el jefe inmediato podría tener con sus empleados, tales como: “Me incentiva a creer en mí”, “Está dispuesto a darme de su tiempo cuando yo lo requiero”, “Me da la libertad y flexibilidad para experimentar”. (Ver anexo 1)

Para proceder a evaluar el empoderamiento psicológico de los empleados, se empleó una escala de empoderamiento la cual fue desarrollada y validada por Spreitzer (1995). En esta se evaluaron cada una de las dimensiones del empoderamiento independientemente: significado, competencia e impacto. Se ha excluido la dimensión de autodeterminación, ya que en un estudio donde se evaluó el empoderamiento en su rol de mediador, ésta dimensión por separado, no obtuvo mayor importancia (Carless, 2004). Los encuestados respondieron a nueve preguntas con una escala de tipo Likert de cinco puntos. Algunos ejemplos de los ítems son: “El trabajo que hago es importante”, “Me siento seguro(a) de mis habilidades cuando trabajo”, “Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi módulo (o grupo de trabajo)”. (Ver anexo 2)

## 5. ANÁLISIS

Se llevó a cabo un análisis de los datos cuantitativos haciendo uso del programa estadístico Smart PLS (v.3.2.6.; Ringle, Wende, & Becker, 2015). Este programa sirve para evaluar simultáneamente las relaciones de predicción que existen entre diversas variables latentes y de esta manera poder comprobar el modelo teórico propuesto, además de proveer resultados para evaluar las propiedades psicométricas de los instrumentos que se usaron para analizar las variables del estudio.

Con el programa SmartPLS (v.3.2.6.; Ringle, Wende, & Becker, 2015) se realizó un análisis de validez y confiabilidad del instrumento. Para esto se usaron: el coeficiente de varianza promedio extraída (VPE), el coeficiente HTMT, el índice de fiabilidad compuesto (FC) y el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Se recomienda analizar el índice de fiabilidad compuesta, en ocasiones en donde hay implicadas dos variables latentes en un mismo modelo teórico (Zapata & Canet, 2008). Además, se evaluaron las cargas factoriales de cada uno de los ítems y se eliminaron aquellos que estuvieran por debajo del valor crítico. Los valores críticos para el coeficiente de varianza promedio extraída es  $VPE > .50$  y en estudios como éste, en donde se exploran las propiedades psicométricas de las escalas, para las cargas factoriales  $> .60$  (Hair, Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Para el resto de coeficientes los valores críticos son:  $\alpha > .60$ ,  $FC > .70$  y  $HTMT < 1$  (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

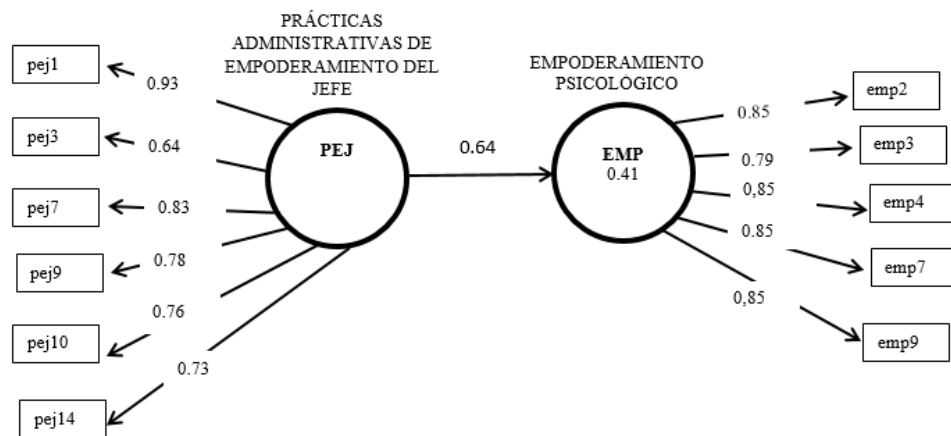
Para la evaluación del modelo estructural, se evaluaron los siguientes coeficientes: coeficiente de varianza explicada ( $R^2$ ), coeficientes de regresión estandarizados ( $\beta$ ), coeficiente del tamaño del efecto ( $f^2$ ) y por último la prueba Stone-Geisser ( $Q^2$ ). En cuanto a la interpretación de dichos coeficientes, para  $R^2$  los siguientes valores son considerados

sustanciales, moderados, y débiles: .75, .50, y .25, respectivamente (Hair, Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Con respecto a  $f^2$ , el tamaño de un efecto puede ser pequeño (.02), mediano (.15) o sustancial (.35) (Hair, Jr et al., 2011). Por último, Stone-Geisser ( $Q^2$ ) el cual fue valorado para establecer la validez predictiva del modelo, los valores  $> 0$  indican exactitud predictiva del modelo estructural (Hair, Jr et al., 2011).



## 6. RESULTADOS

En la **Figura 2** se muestran las cargas factoriales del modelo teórico propuesto. En cuanto a la escala de prácticas administrativas de empoderamiento del jefe, se eliminaron los ítems 2, 4, 5, 6, 8, 11, 12, 13,15; el resto de ítems que permanecieron evidencian un peso factorial  $>.60$ . Con respecto a la escala de empoderamiento psicológico, se eliminaron los ítems 1, 5, 6, 8; el resto de ítems que permanecieron evidencian un peso factorial  $>.60$ . Además, se decidió tomar el empoderamiento psicológico como constructo unidimensional; ya que al eliminar ciertos ítems, las dimensiones de empoderamiento psicológico quedaban con un número bajo de reactivos. (Ver anexo 4)



**Figura 2.** Pesos factoriales del modelo teórico. Por: elaboración propia

Los ítems con cargas factoriales mayores a  $.60$  en la escala de prácticas de empoderamiento del jefe fueron: Me incentiva a creer en mi (pej1), Desea que me involucre en una situación porque yo veo la necesidad y no porque él me lo indica (pej3), Me incentiva a expresar abiertamente mis sentimientos y preocupaciones (pej7), Me incentiva a enfocarme

en hacer las cosas de una forma diferente a como siempre se han hecho (pej9), Reconoce que la mejora continua del equipo es tan valiosa como los resultados que puede alcanzar (pej10), Establece conmigo una relación de confianza compartiéndome información (pej14)

Con respecto a los ítems con cargas factoriales mayores a .60 de la escala de empoderamiento psicológico, estos fueron: Las actividades que realizo son muy importantes para mí (emp2), El trabajo que hago es importante (emp3), Confío en mis capacidades laborales (emp4), Mi influencia sobre lo que sucede en mi módulo (o grupo de trabajo) es grande (emp7), Tengo una influencia importante sobre lo que sucede en mi módulo (o grupo de trabajo)

En cuanto a la confiabilidad de las escalas y su validez convergente, como se observa en la **Tabla 1**, los coeficientes de  $\alpha$ , FC y VPE para las dos escalas fueron adecuados y todos se encuentran dentro de los valores críticos establecidos. En la **Tabla 2** se observa la validez discriminante, el coeficiente HTM al ser menor que 1, indica que ambas variables latentes miden constructos diferentes.

**Tabla 1**  
*Fiabilidad de Constructos*

	$\alpha$	FC	VPE
1.EMP	0,893	0,922	0,702
2.PEJ	0,87	0,903	0,611

*Nota:*  $\alpha$ : alpha de Cronbach; EMP: empoderamiento psicológico; FC: fiabilidad compuesta; PEJ: prácticas de empoderamiento del jefe; VPE: varianza promedio extraída. (Elaboración propia)

**Tabla 2***Validez discriminante HTMT*

	EMP	PEJ
EMP		
PEJ	0,707	

*Nota:* EMP: empoderamiento psicológico; PEJ: prácticas de empoderamiento del jefe. (Elaboración propia)

En la **Tabla 3** se observa que existe una varianza explicada de .41 (moderada), esto quiere decir que cualquier varianza en el empoderamiento psicológico puede ser explicada en un 41% por las prácticas de empoderamiento del jefe. En la **Tabla 4** se analiza la fuerza que ejerce la variable independiente (PEJ) en la variable dependiente (EMP) en términos cuantitativos; se evidencia que el coeficiente de regresión lineal (b) es de .64 (ver también Figura 2), lo cual se considera una relación positiva y fuerte entre la variable independiente (PEJ) y la variable dependiente (EMP). De acuerdo al coeficiente de tamaño de efecto ( $f^2$ ), el cual constituye otra forma de medir la fuerza que ejerce la variable independiente sobre la variable dependiente, se evidenció que el tamaño del efecto es de .69 (sustancial). Por último, el resultado correspondiente al índice Stone-Geisser ( $Q^2 = 0.70$ ) indica que el modelo cuenta con validez predictiva,

**Tabla 3***Varianza Explicada*

	r <sup>2</sup>	r <sup>2</sup> ajustada
1. EMP	0,408	0,405

*Nota:* EMP: empoderamiento psicológico. (Elaboración propia)

**Tabla 4***Beta*

	EMP	PEJ
1. EMP		
2. PEJ	0,639	

*Nota:* EMP: empoderamiento psicológico, PEJ: prácticas de empoderamiento del jefe.  
(Elaboración propia)

## 7. DISCUSIÓN

En el presente artículo se evidencian los resultados de una investigación cuantitativa, la cual tuvo como objetivo analizar la influencia que ejercen las prácticas administrativas de empoderamiento del jefe inmediato sobre el empoderamiento psicológico de un empleado. Se propuso un modelo teórico y éste fue soportado por los resultados arrojados, es decir, se comprueba la hipótesis alternativa de que las prácticas administrativas de empoderamiento del jefe sí tienen una relación positiva y fuerte en el empoderamiento psicológico de los empleados.

Adicional a lo anterior, fue posible probar las propiedades psicométricas de las escalas que se usaron como instrumentos de recolección de información, ya que se comprobó la confiabilidad (AC y FC), además de la validez convergente (VPA y Cargas factoriales) y la validez divergente (HTMT). Sin embargo, los instrumentos no funcionaron óptimamente, ya que se tuvieron que eliminar nueve ítems de la escala de prácticas administrativas de empoderamiento de los jefes, algunas de estas relacionadas con ayudarle al empleado a establecer objetivos significativos, darle libertad y flexibilidad para experimentar y ayudarlo a superar obstáculos; esto puede deberse a que la prueba fue desarrollada y validada por sus autores con 200 empleados de un hospital de Estados Unidos. Adicionalmente, en la escala de empoderamiento de Spreitzer (1995) fueron eliminados cuatro ítems, entre los cuales uno de estos perteneciente a la dimensión de significado, dos de estos a la dimensión de competencia y un último a la dimensión de impacto. Esto puede deberse a que esta prueba fue desarrollada en otro país.

Por otro lado, el presente estudio apoya los estudio realizados en otros países por (Boudrias et al., 2009; Spreitzer, 1995), los cuales afirman que las prácticas de empoderamiento ejercen una influencia en el empoderamiento psicológico. En este sentido, los resultados de este estudio, se consideran fundamentales para que las empresas de la ciudad de Medellín inviertan mayores esfuerzos en capacitar a los jefes para que estos puedan llevar a cabo prácticas administrativas orientadas al empoderamiento. Algunos ejemplos de estas prácticas pueden ser: incentivar al empleado a creer en él, compartirle información importante de la empresa e incentivarlo a expresar abiertamente sus sentimientos y preocupaciones. Estos ejemplos de prácticas administrativas permitan que los empleados le encuentren mayor significado a su trabajo, se sientan más competentes y consideren que tienen mayor influencia en su labor. Como se ha mencionado anteriormente, todo esto genera bienestar para el empleado y finalmente esto beneficiará a la empresa en gran medida.

Por último, en cuanto a las limitaciones del estudio, se encontraron que hubiera sido útil usar como variable de control el sector, la empresa y el tipo de contratación del empleado, sin embargo, en el momento de recolectar la información, se tuvieron en cuenta seis sectores diferentes y en algunos de estos las empresas eran muy pequeñas. Es importante resaltar que la gran mayoría de los encuestados ( $n=146$ ) pertenecían al sector industrial. Por otro lado, no se tuvo en cuenta preguntarle al encuestado acerca del tipo de contrato con la empresa. Otra limitación del estudio es que éste tuvo que realizarse de manera transversal, es decir, en un mismo momento de la línea del tiempo. Esto constituye una limitación, en el sentido de que se pretende comprobar un modelo de causalidad y por lo tanto haber hecho un estudio longitudinal hubiera arrojado resultados más precisos; pero no fue posible ya que éste es un

estudio más costoso, el cual requiere de mayor tiempo y además es difícil hacerle seguimiento a cada uno de los empleados.

## 8. REFERENCIAS

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49–74.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire : the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, 269(January 1998), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21)
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bennis, W. (1984). The 4 competencies of leadership. *Training and Development Journal*, 38, 14–19.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1996). *Empowerment Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. (Grupo Editorial Norma, Ed.).
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. . (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 625–638. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/01437730910991646>



- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 1*(3), 185–216.
- Carless, S. A. (2004). The Relationship Between Psychological Empowerment. *Journal of Business and Psychology, 18*(4), 405–425.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The Art of Empowering Others. *The Academy of Management Executive, 3*(1), 17–24.
- Consuelo, R., Quijano, M., Consuelo, R., & Quijano, M. (2003). Revista Universidad Eafit. *Cómo Crear Un Ambiente de Control En Las Organizaciones, 31–38.*
- Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support based relationships. *Human Relations, 52*(2), 205–224.  
<https://doi.org/10.1177/001872679905200202>
- de charms, R. (1983). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, inc. Retrieved from  
[https://books.google.com.co/books?id=8VbfAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=8VbfAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (2003). Revista Interamericana de Bibliotecología. *El Líder Y El Liderazgo: Reflexiones, 75–88.*
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A Matter of Degree. *Academy of Management Executive, 9*(3).
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1005). The Impact of Empowerment on Service Employees.

*Journal of Managerial Issues*, 7, 161–175.

Giraldo Marín, S. B. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Universidad Nacional de Colombia.

Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Reviews*, 17(2), 183–211.

Hair, Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.

Hair, Jr, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.

Herrera, B. S. (2010). Identidad y empoderamiento de la profesión de enfermería. *Avances En Enfermería*, 20(1), 22–32. Retrieved from <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/16310>

Jáimez Román, M. J. (2012). *Organizaciones Saludables: El papel del empoderamiento organizacional*. Universidad de Granada. Retrieved from <https://hera.ugr.es/tesisugr/21224079.pdf>

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York.

Kanter, R. M. (1996). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Knowledge Management and Organisational Design*, 10, 93–131. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-9749-1.50010-7>

Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations*, 48(2), 127–146.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Magement: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313.  
<https://doi.org/10.1177/00131640021970420>

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations [Videotape]. *Human Resource Development Quarterly*, 1(4), 415–418. <https://doi.org/10.1037/026054>

Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153–180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>

Niehoff, B. P., Truitt, M. R., Moorman, R. H., Daugherty, R. B., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in

a Downsizing Environment. *Group and Organization Management*, 26(1), 93–113.

<https://doi.org/10.1177/1059601101261006>

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS version 3.2.6.

Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Franco Ruiz, C., & Betancur Gaviria, A. (2016).

Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154–161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Segura, C. C., Arbós, L. C., & Peregort, O. P. (2002). Como desarrollar el empowerment y la satisfacción del cliente interno en el área de operaciones, 5–6.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666. <https://doi.org/10.2307/258687>

Zapata, G., & Canet, M. T. (2008). Propuesta metodológica para la construcción de escalas de medición a partir de una aplicación empírica. *Actualidades Investigativas En Educación*, 8(2), 1–26.

Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity:

The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

### **Anexo 1. Escala de prácticas administrativas de empoderamiento del jefe**

Escala de empoderamiento desarrollado y validado por Niehoff, Brian P., Moorman, Robert H., Blakely, Gerald, & Fuller, Jack (2001)

MI JEFE INMEDIATO:

1. Me incentiva a creer en mí.
2. Me da la libertad y flexibilidad para experimentar.
3. Desea que me involucre en una situación porque yo veo la necesidad y no porque él me lo indica.
4. Me ayuda a superar obstáculos.
5. Me inspira a hacer más de lo que yo creo que puedo hacer.
6. Confía y cree en mí.
7. Me incentiva a expresar abiertamente mis sentimientos y preocupaciones.
8. Me ayuda a establecer objetivos significativos.
9. Me incentiva a enfocarme en hacer las cosas de una forma diferente a como siempre se han hecho.
10. Reconoce que la mejora continua del equipo es tan valiosa como los resultados que puede alcanzar.
11. Transmite sentido de pertenencia del negocio, hablando en términos de: nuestros clientes, nuestro negocio, nuestro presupuesto.
12. Promueve una orientación a largo plazo, que requiere paciencia y disciplina, en vez de una orientación apresurada en donde los resultados se den por casualidad.
13. Está dispuesto a darme de su tiempo cuando yo lo requiero.

14. Establece conmigo una relación de confianza compartiéndome información.

15. Me anima a mejorar a través del análisis de cada uno de los procesos y de las acciones que están bajo mi control.

## **Anexo 2. Escala de empoderamiento psicológico**

Escala de empoderamiento desarrollada y validada por Spreitzer (1995)

### **PERCEPCIÓN RESPECTO A SU TRABAJO:**

1. Mi trabajo es muy importante para mí
2. Las actividades que realizo son muy importantes para mí
3. El trabajo que hago es importante
4. Confío en mis capacidades laborales
5. Me siento seguro(a) de mis habilidades cuando trabajo
6. He adquirido las habilidades necesarias para alcanzar un buen desempeño
7. Mi influencia sobre lo que sucede en mi módulo (o grupo de trabajo) es grande
8. Tengo mucho control sobre lo que sucede en mi módulo (o grupo de trabajo)
9. Tengo una influencia importante sobre lo que sucede en mi módulo (o grupo de trabajo)



### Anexo 3. Estadísticos de la muestra

**Tabla 5.**  
*Estadísticos obtenidos del programa SPSS.*

		Sexo	Edad	Tiempolaborado	Educacion	Estrato
N	Válido	249	249	249	249	249
	Perdidos	1	1	1	1	1
Mediana		2,00	32,00	60,000	3,00	3,00
Moda		2	27	5,0 <sup>a</sup>	2	3
Desviación estándar		63,408	171,890	193,1112	63,504	63,528
Mínimo		-999	-999	-999,0	-999	-999
Máximo		2	64	1200,0	5	6

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

**Tabla 6.**  
*Sexo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No responde	1	0,4	0,4	0,4
	Hombre	118	47,2	47,4	47,8
	Mujer	130	52,0	52,2	100,0
	Total	249	99,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	0,4		
Total		250	100,0		

**Tabla 7.**  
*Nivel de educación*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	-999	1	0,4	0,4	0,4
	1	21	8,4	8,4	8,8
	2	79	31,6	31,7	40,6
	3	61	24,4	24,5	65,1
	4	72	28,8	28,9	94,0
	5	15	6,0	6,0	100,0
	Total	249	99,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	0,4		
Total		250	100,0		

**Tabla 8.**  
*Estrato*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	-999	1	0,4	0,4	0,4
	1	13	5,2	5,2	5,6
	2	75	30,0	30,1	35,7
	3	82	32,8	32,9	68,7
	4	28	11,2	11,2	79,9
	5	23	9,2	9,2	89,2
	6	27	10,8	10,8	100,0
	Total	249	99,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	0,4		
Total		250	100,0		

#### Anexo 4. Cargas factoriales de los ítems

Ítems con carga factorial  $>.60$

Pej1: me incentiva a creer en mí

Pej3: Desea que me involucre en una situación porque yo veo la necesidad y no porque él me lo indica.

Pej7: Me incentiva a expresar abiertamente mis sentimientos y preocupaciones

Pej9: Me incentiva a enfocarme en hacer las cosas de una forma diferente a como siempre se han hecho

Pej10: Reconoce que la mejora continua del equipo es tan valiosa como los resultados que puede alcanzar

Pej14: Establece conmigo una relación de confianza compartiéndome información

Emp2: Las actividades que realizo son muy importantes para mí

Emp3: El trabajo que hago es importante

Emp4: Confío en mis capacidades laborales

Emp7: Mi influencia sobre lo que sucede en mi módulo (o grupo de trabajo) es grande

Emp9: Tengo una influencia importante sobre lo que sucede en mi módulo (o grupo de trabajo)

## **Anexo 5. Consentimiento informado**

### Consentimiento ético informado

Señor (a) le estamos invitando a participar en un estudio de caso perteneciente al Pregrado en Psicología de la Universidad EAFIT.

Primero, queremos que usted conozca que:

- La autorización para utilizar en esta investigación el contenido desarrollado durante las sesiones de entrevista es voluntaria. Esto quiere decir que si usted lo desea puede negar su autorización para utilizarás respuestas con fines académicos en la elaboración de un estudio sin tener que dar explicaciones.
- Sus datos personales y de su empresa se mantendrán en absoluta reserva.
- Usted no recibirá beneficio económico alguno del estudio actual.

### Procedimientos:

En el estudio en que usted podrá participar si lo desea, se analizarán sus respuestas al cuestionario. El cuestionario tiene una duración promedio 5 minutos. Por favor responda honestamente y no se detenga mucho tiempo en una sola pregunta.

La información obtenida será sometida a un proceso de análisis en el que lo importante es poder llegar a conocer el nivel de empoderamiento en la empresa donde usted trabaja. Los resultados a los que se quiere llegar son a nivel de la empresa o equipo. NO se presentarán resultados para cada trabajador; esto para garantizar que nadie identifique sus respuestas.

Participar no implica riesgo, pues no se abordarán aspectos sensitivos que lo afecten física o psicológicamente.

Los resultados del estudio serán publicados (manteniendo total reserva sobre los datos personales y organizacionales que permitan identificarlo)

Si usted tiene alguna pregunta o duda respecto a este trabajo en que se le está invitando participar puede contactarse con la persona responsable del estudio, escribiendo al correo [aposada9@eafit.edu.co](mailto:aposada9@eafit.edu.co).