

# **TESIS DOCTORAL**

**2021**

## **PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA DE LA SALUD**

**Antecedentes y consecuentes del empoderamiento  
psicológico en las organizaciones: Análisis de su  
relación con el Job crafting**

**MARTA LLORENTE ALONSO**

Licenciada en Psicología

Directoras: Dra. Doña GABRIELA ELBA TOPA CANTISANO

Dra. Doña CRISTINA GARCÍA AEL

*“Caminante, son tus huellas el camino y nada más;  
Caminante, no hay camino, se hace camino al andar.  
Al andar se hace el camino, y al volver la vista atrás  
se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar.  
Caminante no hay camino, sino estelas en la mar.”*

Antonio Machado, 1917.

Esta tesis está dedicada a mi abuela, María Cruz Urbano Carnicer



## **Agradecimientos**

Han pasado ya seis años desde que aquel rechazo, en una de las líneas del Máster de investigación en Psicología, cambió mi vida por completo. Un correo electrónico unos días después, me abrió una de las puertas que más me han aportado en mi vida académica. Era ella, mi mentora, la persona que me ha acompañado y enseñado durante todo este tiempo, Gabriela Topa. Me ofrecía la posibilidad de embarcarme en una poderosa línea de investigación, la identidad social y el contrato psicológico. Desde el día que acepté su propuesta, ha estado conmigo guiándome en este duro camino de aprender a investigar. Gracias a ella, escribo estas palabras con lágrimas de orgullo y con la sensación de llegar al fin de un camino, que paradójicamente significa la apertura de nuevas posibilidades en mi vida laboral y académica. Sólo espero que llegue el día en que yo sea capaz de acercarme a sus métodos y ser tan buena profesora como ella lo ha sido para mí. Gracias, Gabriela.

Gracias también a Cristina García, la persona que ha hecho posible que esta tesis se materialice, una profesora con mayúsculas. Por su amabilidad, su cercanía, y su disposición a responderme los cientos de dudas que me han surgido en este trayecto. Sus métodos y su rigurosidad, corrigiendo y enseñando, me han ayudado y capacitado para lograr mis objetivos de investigación. Gracias, Cristina.

Gracias a mis dos directoras de tesis por hacerme conocer el concepto de empoderamiento en primera persona.

Gracias también a mi compañera de Doctorado y ahora compañera laboral, Marta Peña, por su apoyo y motivación constante, por sus consejos en este duro trayecto. También gracias a todas las personas y compañeros con los que he podido colaborar en este largo camino, y de los que he aprendido mucho.

Gracias a mis amigos, siempre animándome, siempre haciéndome sentir importante, capaz y segura de mí misma. Vosotros habéis puesto la fuerza para que esta tesis saliera adelante.

Gracias a mis abuelos, siempre me han apoyado en mi vida académica y sé que desde el cielo estarán apoyándome en la presentación de mi tesis. A mi tía

Belén, que tantas cosas hace por mí y tanto se preocupa. Gracias también al resto de mi familia, porque me habéis apoyado con vuestras palabras de ánimo.

Gracias a mis padres, Nines y Rafa, el pilar de mi vida y mi educación. Nunca lo hubiera logrado sin vuestro apoyo. Siempre a mi lado, siempre con un apoyo incondicional. Os quiero.

Gracias a mi compañero de vida, Javier, y a mis dos hijos, Unai y Mikel. Por esos duros momentos en los que he tenido que centrarme en trabajar en la tesis y habéis estado ahí para apoyarme. Sois lo mejor de mi vida. Os quiero infinito. Esta tesis es vuestra.

## Índice

Agradecimientos	iv
Índice	vi
Lista de tablas	xii
Lista de figuras	xv

## CAPÍTULO 1 XVII

### INTRODUCCIÓN XVII

Definición de empoderamiento o “ <i>empowerment</i> ”	21
Empoderamiento estructural y empoderamiento psicológico	23
Job crafting	25
Objetivos y preguntas de investigación	28
Aportaciones esperadas y significación de esta investigación	30
Estructura de esta tesis	32

## CAPÍTULO 2 34

### PREVENTION OF OCCUPATIONAL STRAIN: CAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT DECREASE DISSATISFACTION AND INTENTION TO QUIT? 34

<b>Abstract</b>	<b>36</b>
The Demands–Resources Models as a framework for the assessment of occupational strain	37
Psychological empowerment	39
Union commitment	39
<b>Method</b>	<b>41</b>
Participants	42
Procedure	42
Instruments	42
<i>Psychosocial characteristics of the job: Demands and resources (support and control)</i>	42

<i>Psychological empowerment</i>	43
<i>Union commitment</i>	43
<i>Job satisfaction</i>	44
<i>Intention to quit the union</i>	44
<b>Results</b>	<b>44</b>
Descriptive analysis and correlations	44
Hypothesis testing	45
<b>Discussion</b>	<b>51</b>
Limitations	52
Conclusions	53
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>54</b>

**META-ANÁLISIS DEL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO:  
ANTECEDENTES, RESULTADOS ORGANIZACIONALES Y VARIABLES  
MODERADORAS.** **54**

<b>Resumen</b>	<b>56</b>
<b>Abstract</b>	<b>57</b>
<b>Las teorías del empoderamiento</b>	<b>58</b>
Antecedentes del empoderamiento psicológico	62
<i>Factores psicosociales y organizacionales</i>	63
Prácticas de empoderamiento estructural y de alto rendimiento	63
Liderazgo	64
Apoyo social y confianza en la organización	64
Rol laboral y contenido del trabajo	65
<i>Características individuales del trabajador</i>	66
Consecuentes del empoderamiento psicológico	67
<i>Reacciones actitudinales del trabajador</i>	67
<i>Reacciones afectivas del trabajador</i>	68
<i>Acciones/ conductas del trabajador</i>	69
Variables moderadoras de las relaciones entre el EP y los antecedentes y consecuentes	70
<i>Rangos de edad</i>	70

<i>Diferencias culturales</i>	71
<i>Profesión</i>	72
<b>Método</b>	<b>73</b>
Fuentes de datos y búsqueda de la literatura	73
Criterios de inclusión	75
Codificación de los estudios	75
Síntesis y análisis de datos	76
<b>Resultados</b>	<b>77</b>
Descripción de los estudios	77
Antecedentes del EP	77
Consecuentes del EP	77
Análisis de variables moderadoras	81
<b>Discusión</b>	<b>89</b>
Antecedentes del EP	89
Consecuentes del EP	90
Moderadores del EP: la edad, la procedencia y el sector profesional	91
Limitaciones	95
Futuras líneas de investigación e implicaciones prácticas	96
Apéndice	99
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>106</b>
<hr/>	
<b><u>INDIVIDUAL CRAFTING, COLLABORATIVE CRAFTING, AND JOB</u></b>	
<b><u>SATISFACTION: THE MEDIATOR ROLE OF ENGAGEMENT</u></b>	<b>106</b>
<b>Resumen</b>	<b>108</b>
<b>Abstract</b>	<b>108</b>
Job crafting, engagement, and job satisfaction	111
<b>Method</b>	<b>114</b>
Participants and procedure	114
Instruments	115
<i>Demographic data</i>	115
<i>Job crafting</i>	116
<i>Job satisfaction</i>	117



<i>Engagement</i>	117
Data analysis	118
<b>Results</b>	<b>118</b>
Measurement model	119
Structural model	124
Global model	125
<b>Discussion</b>	<b>126</b>
Limitations	128
Conclusions	130
Appendix	132
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>133</b>

**¿PUEDE EL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO PREVENIR TRASTORNOS EMOCIONALES EN PRESENCIA DE MIEDO AL COVID-19 EN TRABAJADORES SANITARIOS? UN ESTUDIO DE VALIDACIÓN TRANSVERSAL** **133**

<b>Resumen</b>	<b>135</b>
<b>Abstract</b>	<b>136</b>
Situación actual del miedo al COVID-19	138
Job crafting y empoderamiento psicológico	139
<b>Método</b>	<b>141</b>
Participantes y procedimiento	141
Instrumento	142
Análisis de datos	144
<b>Resultados</b>	<b>145</b>
Modelo global	145
Modelo de medida	146
Modelo estructural	148
Modelo MICOM: análisis de la invarianza del modelo de medida	150
<i>1ª etapa: Invarianza de configuración</i>	<i>151</i>
<i>2ª etapa: Invarianza de compuesto</i>	<i>151</i>

<i>3ª etapa: Valoración de la igualdad de medias y varianzas de los compuestos</i>	152
<b>Discusión</b>	<b>153</b>
Limitaciones	155
Futuras líneas de investigación e implicaciones prácticas	156
<b><u>CAPÍTULO 6</u></b>	<b>158</b>
<b><u>DISCUSIÓN GENERAL</u></b>	<b>158</b>
Aportaciones de esta tesis	163
Limitaciones y futuras líneas de investigación	165
Implicaciones prácticas y de intervención	167
<b><u>REFERENCIAS</u></b>	<b>170</b>
<b><u>ANEXO I</u></b>	<b>199</b>
<b><u>CUESTIONARIOS DE LOS TRES ESTUDIOS EMPÍRICOS</u></b>	<b>199</b>
<b>CUESTIONARIO DEL CAPÍTULO 2</b>	<b>201</b>
<b>CUESTIONARIO DEL CAPÍTULO 4</b>	<b>207</b>
<b>CUESTIONARIO DEL CAPÍTULO 5</b>	<b>212</b>
<b><u>ANEXO II</u></b>	<b>218</b>
<b><u>PUBLICACIONES ACADÉMICAS</u></b>	<b>218</b>



## Lista de tablas

### CAPÍTULO 2

<b>Table 1.</b> Correlations, means and standard deviations of study variables.	45
<b>Table 2.</b> Results of mediation test of psychological empowerment and union commitment between job demands-resources and job satisfaction.	47
<b>Table 3.</b> Results of mediation test of psychological empowerment and union commitment between demands-resources and intention to quit the union.	50

### CAPÍTULO 3

<b>Tabla 1.</b> Resumen meta-analítico de los antecedentes del empoderamiento psicológico. Tamaño medio del efecto para cada meta-análisis.	79
<b>Tabla 2.</b> Resumen meta-analítico de los de los consecuentes del empoderamiento psicológico. Tamaño medio del efecto para cada meta-análisis.	80
<b>Tabla 3.</b> Análisis de varianza ponderado en función de los rangos de edad de la muestra.	83
<b>Tabla 3.</b> Análisis de varianza ponderado en función de los rangos de edad de la muestra (continuación).	84
<b>Tabla 4.</b> Análisis de varianza ponderado en función de las diferencias culturales de la muestra.	85
<b>Tabla 4.</b> Análisis de varianza ponderado en función de las diferencias culturales de la muestra (continuación).	86
<b>Tabla 5.</b> Análisis de varianza ponderado en función de la profesión de la muestra.	87
<b>Tabla 5.</b> Análisis de varianza ponderado en función de la profesión de la muestra (continuación).	88
<b>Tabla 6.</b> Categorías y variables primarias de los antecedentes del empoderamiento psicológico.	99
<b>Tabla 6.</b> Categorías y variables primarias de los antecedentes del empoderamiento psicológico (continuación).	100
<b>Tabla 7.</b> Categorías y variables primarias de los consecuentes del empoderamiento psicológico.	101

<b>Tabla 8.</b> Relación de artículos incluidos en el meta-análisis y variables que analizan (94 estudios).	102
---	-----

#### **CAPÍTULO 4**

<b>Table 1.</b> Demographic data.	116
<b>Table 2.</b> Correlations, means and standard deviations of study variables.	119
<b>Table 3.</b> Measurement model: loadings, construct reliability and convergent validity.	121
<b>Table 4.</b> Analysis of cross-loading factors.	123
<b>Table 5.</b> Individual and collaborative crafting scale.	132

#### **CAPÍTULO 5**

<b>Tabla 1.</b> Datos demográficos.	142
<b>Tabla 2.</b> Correlaciones bivariadas, medias y desviaciones estándar.	145
<b>Tabla 3.</b> Modelo de medida: cargas, fiabilidad de constructo y validez convergente.	147
<b>Tabla 4.</b> MICOM. Resultados etapa 2.	151
<b>Tabla 5.</b> MICOM. Resultados etapa 3. Diferencias originales de media y de varianza.	152
<b>Tabla 6.</b> PLS-MGA (PLS-Resultados de análisis multigrupo).	153



## Lista de Figuras

### CAPÍTULO 2

**Figure 1.** Hypotheses and proposed model. 41

**Figure 2.** Final model. Non standardized B coefficients and statistical  
Significance \*\*\*  $p < .001$ . 48

### CAPÍTULO 3

**Figura 1.** Modelo propuesto para el meta-análisis 62

**Figura 2.** Diagrama de flujo de las diferentes fases de la revisión  
sistemática (Según PRISMA) 75

### CAPÍTULO 4

**Figure 1.** Hypothesized model 114

**Figure 2.** Structural model: Standardized regression coefficients (values  
of  $t$ ) 125

### CAPÍTULO 5

**Figura 1.** Modelo estructural. 150





**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUCCIÓN**



## Introducción

La Psicología Organizacional Positiva surge como una alternativa al enfoque tradicional de la psicología del trabajo, basada en el estudio de la patología o de los problemas, para centrar su atención en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas en el contexto organizacional (Salanova et al., 2016). En este sentido, la literatura académica referida a la psicología de las organizaciones refleja el interés creciente por la investigación en los principios psicológicos positivos. Cada vez más, las organizaciones buscan mejorar la experiencia laboral de sus empleados (Mills et al., 2013), centrándose en prácticas organizacionales positivas que potencien y promuevan las fortalezas de los trabajadores (Salanova et al., 2016), en detrimento de aquellas que se focalizan en mejorar los aspectos negativos. Por consiguiente, este interés en la psicología positiva en el trabajo se está viendo reflejada en un mayor reconocimiento de los medios de comunicación a nivel mundial. Por ejemplo, Wang (2011), en un artículo en *The Wall Street Journal*, subrayó la creciente atención del mundo empresarial a los aspectos positivos en el lugar de trabajo (Mills et al., 2013), mientras que, en España, Sánchez-Silva (2012), en el diario *El País*, expuso cómo determinadas empresas comienzan a potenciar las virtudes de sus empleados, en vez de corregir sus fallos.

En este contexto de psicología positiva en el trabajo surge el concepto de organización saludable y resiliente (Salanova et al., 2016). Se entiende como organización saludable aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social en sus trabajadores, mejorando la eficiencia y el rendimiento del trabajo (Wilson et al., 2004). El modelo propuesto por Salanova et al. (2016), denominado HERO (*Healthy & Resilient Organization*), especifica los componentes de una organización positiva. Se trata de recursos y prácticas saludables, empleados y grupos de trabajo saludables, y resultados organizacionales saludables. Estos tres factores interaccionan entre sí, mediante un mecanismo de retroalimentación, de manera que, la inversión en uno de ellos contribuye al beneficio del resto (Salanova et al., 2016).

Dentro de este amplio dominio de la psicología positiva encontramos determinados constructos que son relevantes para conformar organizaciones

saludables, como son, el empoderamiento, el *engagement*, el compromiso organizacional o el *Job crafting*. Algunos de estos conceptos, como el empoderamiento y el *engagement*, se han considerado como representativos o distintivos de la psicología organizacional positiva (Mills et al., 2013). Según Salanova y Llorens (2014), más del 70% de las organizaciones adoptan algún tipo de iniciativa para empoderar a los empleados con el fin de mantener su efectividad y competitividad. Además, el empoderamiento de los empleados mejora el *engagement* en el trabajo, lo que promueve organizaciones saludables y resilientes (Salanova y Llorens, 2014). Respecto a las conductas de *Job crafting*, Robledo y Topa (2019) han sugerido que pueden mobilizarse como un mecanismo que promueve organizaciones saludables y mejora el bienestar de los empleados.

En la presente tesis doctoral, abordaremos el concepto de empoderamiento psicológico en las organizaciones, así como los factores que conducen a sentimientos de empoderamiento de los empleados, y las consecuencias asociadas a estas percepciones. Por otro lado, también nos focalizaremos en el concepto de *Job crafting*, y lo pondremos en relación con el empoderamiento psicológico y los resultados organizacionales como el *engagement* y la satisfacción laboral.

La promoción de organizaciones saludables centradas en la psicología positiva debe realizarse teniendo en cuenta las necesidades coyunturales de las propias organizaciones. En el momento actual, la pandemia de COVID-19 ocasionada por el virus SARS-CoV-2 ha tenido efectos muy perjudiciales en la salud mundial, pero también a nivel socioeconómico y laboral. Desde la perspectiva organizacional, la pandemia ha modificado, en gran medida, las características del ambiente y condiciones laborales (p. ej., con el aumento del teletrabajo en algunos ámbitos, con restricciones en las distancias interpersonales, usos de equipos de protección individual, cierre de empresas y apertura de expedientes de regulación de empleo, etc.). En concreto, en el ámbito de la sanidad, la enfermedad del COVID-19 ha generado un aumento de la necesidad de asistencia sanitaria y de ingresos hospitalarios. Además, esto ha provocado el colapso hospitalario en numerosas partes del mundo. Todos los cambios surgidos a nivel organizacional han requerido una respuesta eficiente

por parte de las empresas y de los trabajadores. Los empleados han asumido un papel activo en muchos ámbitos, diseñando una forma concreta de trabajar con unas condiciones muy desfavorables (p. ej., servicios y unidades hospitalarias se han reconvertido en unidades de tratamiento COVID-19 y han requerido una modificación de sus características físicas o estructurales y de las funciones laborales). Por consiguiente, se ha puesto de manifiesto la importancia de reconocer de qué forma las características del ambiente laboral y las conductas proactivas, centradas en el diseño del trabajo y destinadas a producir un cambio laboral positivo, tienen efectos beneficiosos en las reacciones individuales y procesos cognitivos de los trabajadores. En este sentido, también destacamos la relevancia de los factores actitudinales en los empleados, como el empoderamiento psicológico, para la obtención de adecuados resultados organizacionales.

### **Definición de empoderamiento o “*empowerment*”**

Durante las dos últimas décadas, el uso del concepto de empoderamiento o “*empowerment*” ha aumentado notablemente tanto en ámbitos informales como en disciplinas científicas. En contextos informales, como redes sociales, medios de comunicación o entornos digitales, el empoderamiento se suele utilizar como sinónimo de fuerza, facultad, energía o capacidad. No obstante, este término también se está utilizando a nivel de promoción de la salud, comunitario, organizacional e incluso político. También se ha utilizado el concepto de empoderamiento en relación con la perspectiva de género. En julio de 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó ONU Mujeres, la Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer.

En el ámbito de la promoción de la salud, la OMS (1998) define el empoderamiento como “la capacidad del individuo para tomar decisiones y ejercer control sobre su vida personal”. Además, establece una distinción entre el empoderamiento para la salud del individuo y el de la comunidad. El empoderamiento a nivel comunitario “supone que los individuos actúen colectivamente con el fin de conseguir una mayor influencia y control sobre los determinantes de la salud y la calidad de vida de su comunidad, siendo éste un importante objetivo de la acción comunitaria para la salud”. Rappaport (1984) también entendía el empoderamiento como un proceso en el que las personas,

organizaciones y comunidades aumentan el control de sus vidas, siendo un importante valor de la psicología e intervención comunitaria. Por otro lado, otros autores como Zimmerman (2000) comprenden que el empoderamiento es un constructo multinivel y puede producirse en distintos niveles de análisis: individual, organizacional y comunitario. En concreto, el empoderamiento estudiado en un nivel individual de análisis se denominaría empoderamiento psicológico. Además, dentro de cada nivel, el empoderamiento se puede entender como proceso (mecanismo a través del cual se gana control e influencia sobre sus vidas) y como resultado (consecuencia de los procesos).

En el ámbito de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, el estudio del empoderamiento está generando abundante literatura académica (p. ej., Seibert et al., 2011). La proliferación de teorías y modelos en torno al empoderamiento subrayan la necesidad de sintetizar la evidencia disponible, con el fin de poder definir el concepto de la forma más precisa posible. No obstante, aunque el concepto se ha desarrollado ampliamente desde varias perspectivas teóricas, son dos las teorías que predominan en la investigación del empoderamiento. En primer lugar, el enfoque socioestructural de Kanter (1977) con el empoderamiento estructural como constructo central, y, en segundo lugar, la aproximación psicológica de Spreitzer (1995a), con el empoderamiento psicológico como concepto clave. Ambas teorías se consideran complementarias, y para comprender qué significa el empoderamiento en el lugar de trabajo, deben integrarse ambas perspectivas (Spreitzer, 2008). El enfoque *socioestructural* se centra en estructuras, políticas y prácticas de empoderamiento, mientras que el *empoderamiento psicológico* pone su interés en las reacciones cognitivas o percepciones individuales de los trabajadores a estas estructuras (Spreitzer, 2008).

Ambos tipos de empoderamiento se han considerado como un elemento clave para poder crear entornos laborales físicos, mentales y socialmente saludables (Jáimez, 2012). Según Wagner et al. (2010), los beneficios del empoderamiento en las organizaciones se maximizan cuando se reconocen de forma simultánea varias conceptualizaciones de este. Por otro lado, crear un adecuado ambiente laboral mejora los resultados organizacionales, como la satisfacción laboral (Copanitsanou et al., 2017), y tiene un impacto importante en

la salud ocupacional de los trabajadores, mejorando, por ejemplo, la salud emocional (Chan y Huak, 2004).

### **Empoderamiento estructural y empoderamiento psicológico**

Desde la perspectiva socioestructural, el empoderamiento se ha definido el concepto de poder como “la capacidad para hacer cosas, movilizar recursos, para obtener y usar lo que sea que una persona necesita para lograr sus metas” (Kanter, 1993, p.166). La acepción de poder es más cercana a términos como “maestría o autonomía”, que a nociones de dominación o control sobre los trabajadores (Kanter, 1993, p. 166). “Empoderar” consiste en dar a los empleados más autonomía, más control sobre los recursos y más participación en las decisiones de equipo (Kanter, 1993, p. 167). Si los trabajadores tienen poca sensación de poder sobre sus propias aptitudes, la capacidad para llevar a cabo una actividad se ve muy limitada. Por lo tanto, empoderar a los empleados aumenta su capacidad para llevar a cabo una acción efectiva. Esta perspectiva socioestructural de Kanter está centrada en estructuras, políticas o prácticas empoderantes consideradas como indicadores de empoderamiento. Por lo tanto, el empoderamiento estructural consiste en la participación de los empleados a través de un mayor acceso a oportunidades, información, apoyo y recursos en toda la cadena de mando de la organización (Spreitzer, 2008).

Respecto a la aproximación psicológica del empoderamiento, Conger y Kanungo (1988) han sido considerados como los primeros en introducir el concepto de empoderamiento psicológico. Lo definen como “un proceso para mejorar los sentimientos de autoeficacia entre los miembros de la organización a través de la identificación de condiciones que generan impotencia y a través de su eliminación mediante prácticas organizacionales formales y técnicas informales que aporten información sobre la eficacia” (p. 474). Desde este enfoque de la Psicología de las Organizaciones, el empoderamiento psicológico se entiende como un constructo motivacional. Se trata de motivar mediante la mejora de la autoeficacia de los trabajadores.

Posteriormente, la teoría del empoderamiento psicológico ha sido ampliamente desarrollada por otros autores. En primer lugar, Thomas y Velhouse (1991) especifican y definen las cuatro dimensiones cognitivas del empoderamiento: impacto, competencia, significado y elección o

autodeterminación. En segundo lugar, Spreitzer (1992) se centra en investigaciones anteriores y propias, y continúa conceptualizando el empoderamiento psicológico. Esta autora ha desarrollado un cuestionario muy utilizado en la actualidad con el que se evalúa el empoderamiento psicológico en el trabajo. Lo define como “un constructo motivacional que refleja una orientación activa y una autopercepción de capacidad para dar forma al rol de trabajo de uno mismo, y que se manifiesta en cuatro cogniciones”. Esta teoría desarrollada por Spreitzer (1995a, 1995b) es de las más extendidas en la literatura sobre empoderamiento, y su cuestionario, el más utilizado para medir los componentes cognitivos del empoderamiento psicológico.

En capítulos posteriores de la presente tesis doctoral, profundizaremos más en los componentes del empoderamiento psicológico, definiendo y especificando cada dimensión, y analizando empíricamente cuáles son sus principales antecedentes y consecuentes. Bajo esta perspectiva, se ha puesto de manifiesto que la implementación de medidas de empoderamiento psicológico en las organizaciones tiene consecuencias positivas que derivan en una mejor salud ocupacional, como son, el aumento de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional o la disminución de la intención de abandono (Li et al, 2018). Además, el empoderamiento psicológico se considera decisivo para mejorar el entorno laboral (Spreitzer, 1995b) y, de esta forma, promover la salud ocupacional de los trabajadores. Otros autores han relacionado mayores niveles de empoderamiento psicológico con un mayor compromiso organizacional (Ahmad y Orange, 2010).

Por otro lado, Spreitzer (1995a) introduce los antecedentes socio-estructurales y los consecuentes conductuales del empoderamiento psicológico. Considera necesario un sentido de empoderamiento individual para que el contexto socioestructural tenga un efecto positivo sobre el comportamiento. Por su parte, Seibert et al. (2011) realizan un metaanálisis en el que se analizan los antecedentes y consecuentes del empoderamiento psicológico y grupal. Como antecedentes, sugieren que las prácticas gerenciales de alto rendimiento, apoyo sociopolítico, liderazgo, las características del trabajo y los rasgos positivos de personalidad están estrechamente relacionadas con el empoderamiento psicológico. Spreitzer (2008) ha sugerido que la percepción de autoeficacia y



capacidad de los trabajadores depende en gran medida de las condiciones contextuales o socioestructurales del ambiente laboral. También se ha mostrado que las características personales y rasgos individuales, aunque menos estudiados, influyen sobre el empoderamiento psicológico (Matsuo, 2019). Como consecuentes, Seibert et al. (2011) exponen que una elevada percepción de empoderamiento de los trabajadores deriva en mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional, un mejor rendimiento y una menor intención de abandonar la organización.

Por último, los ámbitos en los que se ha investigado el empoderamiento psicológico son diversos. Se ha estudiado en el ámbito de la sanidad (Koberg et al., 1999), educación (Shafait et al., 2021), en diferentes tipos de industrias (Ibrahim, 2020; Spreitzer, 1996), servicios bancarios (Bartram et al., 2020) o en el sector del turismo (Boley et al., 2018). La generalización de los resultados en diferentes contextos resulta de interés y suscita la necesidad de analizar la literatura académica sobre el empoderamiento psicológico, con el fin de comprobar la estabilidad conceptual y subrayar las posibles diferencias que existan entre ámbitos laborales.

### **Job crafting**

Job Crafting es el proceso en el que los empleados redefinen y reinventan su diseño del trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Este concepto surge como una alternativa a las aproximaciones tradicionales del diseño del trabajo, denominadas *top-down* o de arriba-abajo, en las que son los gerentes o empleadores los que crean el trabajo y sus roles (Grant et al., 2010; Oldham y Hackman, 2010). La literatura académica sobre Job crafting ha aumentado considerablemente en los últimos años (Zhang y Parker, 2018). En este sentido, se han destacado distintas perspectivas teóricas sobre Job crafting. No obstante, Zhang y Parker (2018) consideran que dos enfoques predominan sobre el resto, uno de ellos es la perspectiva centrada en la Teoría de Demandas y Recursos en el Trabajo de Tims et al. (2012) y otra, es la Teoría de Wrzesniewski y Dutton (2001), basada en los cambios de los límites cognitivos, de las tareas y límites relacionales del trabajo. Además, Zhang y Parker (2018) confrontaron ambas teorías y concluyeron que difieren de importantes maneras. En primer lugar, en cómo definen el Job crafting, centrándose en los cambios en los límites de las

tareas, relacionales o cognitivos (Wrzesniewski y Dutton, 2001), o bien en las modificaciones en las características del trabajo (Tims et al., 2012). En segundo lugar, en los objetivos, Wrzesniewski y Dutton (2001) consideran el Job crafting como una forma de mejorar el significado e identidad laboral, mientras que Tims et al. (2012) creen que es una forma de equilibrar los recursos y las demandas del trabajo para lograr un adecuado ajuste persona-trabajo.

Respecto a la teoría de Job crafting centrada en el modelo de demandas-recursos, Tims y Bakker (2010) consideran el Job crafting como el conjunto de cambios que equilibran las demandas y recursos laborales de los empleados, con sus habilidades y necesidades personales. Según este marco teórico, el comportamiento proactivo de los empleados está determinado por las características del puesto de trabajo, identificadas como demandas o recursos laborales (Wang et al., 2017). Desde esta perspectiva se identifican cuatro componentes o dimensiones de Job crafting: Incremento de los recursos estructurales del trabajo, incremento de los recursos sociales, incremento de las demandas desafiantes y disminución de las demandas que obstaculizan el trabajo (Tims et al., 2012).

Por otro lado, Wrzesniewski y Dutton (2001) consideran el Job crafting como un comportamiento proactivo de los empleados que tiene como objetivo cambiar los límites cognitivos, de las tareas y/o límites relacionales para dar forma, moldear o rediseñar un trabajo. Según esta perspectiva, el Job crafting se puede manifestar de tres formas. En primer lugar, los empleados pueden modificar cómo realizan la tarea o aumentar o disminuir la cantidad de tareas que necesitan realizar (crafting de la tarea). En segundo lugar, los empleados pueden cambiar el número y la intensidad de las interacciones con los demás, tanto en el trabajo como fuera de la organización (crafting relacional). Por último, los empleados pueden cambiar el significado de su trabajo reformulando el impacto que su trabajo tiene en ellos mismos u otros. En este caso, se habla de crafting cognitivo.

Esta teoría de Wrzesniewski y Dutton (2001) sienta las bases del modelo formulado por Leana et al. (2009). Estos autores se centran en la perspectiva de crafting de la tarea, considerando el papel activo que un empleado juega en la alteración de los límites de su trabajo para dar forma a la práctica laboral real

(Leana et al., 2009). Continúan desarrollando la teoría de Wrzesniewski y Dutton (2001) examinando no sólo las conductas de crafting individual, sino también las conductas de crafting colaborativo. De esta forma, definen el crafting colaborativo como los esfuerzos conjuntos de los miembros del equipo para decidir cómo alterar su trabajo para obtener sus objetivos compartidos (Leana et al., 2009). También consideran que tanto crafting individual como colaborativo no son mutuamente excluyentes, sino que los individuos pueden participar en ambos. No obstante, en su investigación sugieren que se trata de constructos diferentes.

A pesar de que el estudio del Job crafting se ha realizado desde diferentes enfoques, el concepto se ha relacionado con la obtención de resultados organizacionales positivos. Tims et al. (2014) exponen que los empleados pueden incrementar su engagement y rendimiento laboral a través de las conductas de Job crafting. Otros autores han mostrado que el Job crafting se relaciona con una mayor satisfacción, un mayor engagement, con un mejor rendimiento y con una menor tensión laboral (Rudolph et al., 2017). Por otro lado, Wrzesniewski y Dutton (2001) no han postulado relación entre el Job crafting y el rendimiento. De hecho, consideran que “el grado en que las conductas de Job crafting contribuyen al rendimiento depende de los cambios que hacen los empleados, y de los efectos que genera sobre la motivación y el desempeño de los empleados”. Dierdorff y Jensen (2018) han sugerido una relación en forma de U entre el Job crafting y resultados relacionados con el rendimiento. Niveles moderados de crafting mostraban efectos disfuncionales en el rendimiento, mientras que, posteriormente, en niveles más altos estos efectos mejoraban.

Estos resultados contradictorios subrayan la necesidad de indagar en el papel que el Job crafting tiene sobre los resultados organizacionales. Siguiendo el planteamiento de Wrzesniewski y Dutton (2001), pretendemos conocer el efecto que el Job crafting tiene ante factores motivacionales como el empoderamiento psicológico. Estos autores consideran que el papel activo de los trabajadores en el diseño de su trabajo puede suponer un aumento del empoderamiento psicológico, incluso cuando existe un bajo apoyo de la organización (Wrzesniewski y Dutton, 2001). Se ha sugerido que los empleados con un alto locus de control interno se empoderan psicológicamente cuando

participan activamente en el diseño de su propio trabajo (Miller, 2016). Por otra parte, las investigaciones que analizan el Job crafting, poniéndolo en relación con el empoderamiento psicológico de los trabajadores, son escasas. Matsuo (2019) considera que, hasta el momento, la investigación ha subestimado el papel de los empleados en dar forma activamente a las tareas y relaciones sociales que componen un trabajo.

Además, la situación actual de la pandemia por COVID-19 pone el acento en el trabajo colaborativo. Las organizaciones han tenido que adaptarse y diseñar el trabajo ante demandas laborales excesivas y con tareas lejos de lo considerado habitual. Leana et al. (2009), en su investigación en centros infantiles, muestra que el crafting colaborativo determina una mayor calidad del rendimiento para trabajadores con menos experiencia en el cuidado de niños. Además, sugieren que el motivo puede ser porque el mejor intercambio de información y aprendizaje tiene lugar cuando los empleados trabajan juntos. Dada la escasez de estudios centrados en el crafting colaborativo, se considera necesario valorar si las conductas proactivas que tienen lugar en equipo mejoran los resultados organizacionales. Asimismo, el Job crafting se ha relacionado con una tendencia en la mejora de los resultados de bienestar afectivo y en mayores niveles de autoeficacia personal (Van den Heuvel et al., 2015). En este sentido, las conductas de Job crafting, a través de sus efectos sobre los factores motivacionales, podrían ejercer un papel protector ante trastornos afectivos o emocionales.

### **Objetivos y preguntas de investigación**

El objetivo general de esta tesis doctoral consiste en analizar el papel del empoderamiento psicológico en las organizaciones, sus antecedentes y consecuentes, así como reconocer cómo determinadas conductas proactivas, como el Job crafting, empoderan psicológicamente a los trabajadores y mejoran los resultados organizacionales. De forma más específica, los objetivos de esta tesis son:

- a) Examinar empíricamente el papel de mediación múltiple del empoderamiento psicológico como factor motivacional y del compromiso organizacional como factor actitudinal, en la relación

entre las características del ambiente laboral y los resultados organizacionales.

- b) Realizar una revisión sistemática y metaanalítica del concepto de empoderamiento psicológico evaluando sus antecedentes y consecuentes, así como las potenciales variables moderadoras.
- c) Analizar empíricamente el papel del crafting individual y colaborativo (Job crafting) sobre el engagement y la satisfacción laboral, así como adaptar y validar la versión española del cuestionario de crafting individual y colaborativo de Leana et al. (2009).
- d) Explorar empíricamente si las conductas de Job crafting empoderan psicológicamente a los trabajadores y derivan en menos trastornos emocionales en presencia de Miedo al COVID-19. Además, en la misma investigación empírica se pretende adaptar y validar el cuestionario de Miedo al COVID-19 en personal sanitario.

Para lograr los objetivos planteados, se han realizado cuatro estudios originales que utilizan muestras y procedimientos independientes. De esta forma, se pretende añadir evidencia científica al estudio del empoderamiento psicológico y del Job crafting, profundizando en aspectos que estudios previos no han abordado, o en aquellos que tras una exhaustiva revisión bibliográfica se han manifestado como lagunas en la investigación.

En concreto, las preguntas de investigación a las que se tratará de responder en los cuatro estudios planteados son las siguientes:

1. ¿Qué papel ejercen el empoderamiento psicológico y el compromiso organizacional, en la relación entre las características del ambiente laboral (demandas y recursos) y la satisfacción y la intención de abandonar una organización?
2. ¿Cuáles son los antecedentes, consecuentes y variables moderadoras del concepto de empoderamiento psicológico planteados en la literatura académica desde la publicación de la teoría expuesta por Spreitzer et al. (1995b)?

3. ¿Cómo evaluar el crafting individual y colaborativo en muestras españolas y qué papel ejercen ambos tipos de Job crafting sobre el engagement y la satisfacción laboral?
4. ¿Cómo influye el crafting colaborativo sobre el empoderamiento psicológico, y cómo se relaciona éste con los trastornos emocionales y el distanciamiento psicológico en presencia de miedo al COVID-19?; ¿cómo se evalúa este miedo al COVID-19 en una muestra de trabajadores sanitarios?

### **Aportaciones esperadas y significación de esta investigación**

Esta tesis doctoral pretende contribuir a la investigación del empoderamiento psicológico de diversas maneras. En primer lugar, se analizará su papel como factor motivacional para generar determinadas actitudes y resultados organizacionales, considerando unas demandas y recursos laborales determinados. En este sentido, se ha detectado que los factores motivacionales y actitudinales se han relacionado con los resultados organizacionales, pero de forma aislada. Se ha relacionado el empoderamiento psicológico con una mayor satisfacción laboral (Li et al., 2018), o menores niveles de compromiso organizacional se han puesto en relación con la intención de irse de la organización (Chang et al., 2007). De la misma forma, también se han localizado estudios que analizan el ambiente laboral y lo relacionan con el empoderamiento psicológico (Laschinger et al., 2001a), el compromiso organizacional (Schaubroeck y Fink, 1998) y la satisfacción laboral (Laschinger et al., 2001a). No obstante, no se han encontrado estudios que indaguen el papel mediador del empoderamiento psicológico (factor motivacional) y el compromiso organizacional (factor actitudinal) de forma conjunta. Así, se pretende analizar los efectos de mediación múltiple del empoderamiento psicológico y el compromiso organizacional y poder añadir evidencia a la literatura académica.

En segundo lugar, se pretende revisar el concepto de empoderamiento psicológico, analizando y cuantificando las investigaciones empíricas correlacionales que se hayan centrado en el EP según la teoría desarrollada por Spreitzer et al. (1995b). Seibert et al. (2011) y Maynard et al. (2012) realizaron dos importantes metaanálisis sobre el empoderamiento. No obstante, no se centraron en la Teoría de Spreitzer et al. (1995b), ni en un nivel individual de

análisis de forma exclusiva. Se pretende contrastar nuestros resultados con aquellos obtenidos por los autores anteriores destacando las principales similitudes y diferencias. Además, añadiremos apoyo empírico al estudio de las variables que moderan la relación entre antecedentes y consecuentes y empoderamiento psicológico. En este sentido, Seibert et al. (2011) incluyeron en su metaanálisis las siguientes variables moderadoras: tipo de industria, ocupación o región cultural geográfica. Maynard et al. (2012), por su parte, estudió el empoderamiento a nivel de equipo, y consideró el tamaño y tipo de equipo y el tipo de empoderamiento estudiado, como variables moderadoras.

En tercer lugar, se busca confirmar la estructura bifactorial de la escala de Job crafting de Leana et al. (2009), así como ofrecer apoyo empírico respecto a su validez y fiabilidad en una muestra española. De esta forma, dispondremos de una medida de evaluación adecuada para su utilización en castellano que nos permita diferenciar el crafting individual del crafting colaborativo. Además, la teoría de Job crafting más desarrollada ha sido la centrada en la teoría de las demandas-recursos en el trabajo (Bakker y Demerouti, 2014). En esta tesis se aportará evidencia sobre una teoría menos extendida en la literatura y que diferencia los dos tipos de Job crafting, el individual y el colaborativo. Así, se ofrecerá apoyo empírico al poder predictivo del crafting individual y colaborativo sobre el engagement y la satisfacción laboral.

En cuarto lugar, la situación actual originada por la pandemia de COVID-19 hace imperiosa la necesidad de evaluar los efectos negativos que el virus está teniendo sobre todos los ámbitos, sociales, organizacionales, psicológicos, de la salud, etc. Respecto a la influencia negativa en las organizaciones, nos centraremos en un escenario muy afectado por la pandemia, los hospitales y los centros de salud. Estudiaremos cómo afecta el miedo a los profesionales sanitarios, adaptando una escala de miedo al COVID-19 al castellano y en concreto, a estos trabajadores. Esta escala ha sido adaptada a población general, pero no en personal sanitario. Además, daremos un enfoque organizacional, al indagar sobre el poder protector del crafting colaborativo y del empoderamiento psicológico sobre los trastornos emocionales que el miedo ha podido generar.



En resumen, las aportaciones de esta tesis son tanto académicas como aplicadas. Con respecto a las aportaciones académicas, buscamos apoyo empírico en nuestras cuatro investigaciones para seguir aumentando el cuerpo teórico del estudio de estas variables, orientar futuras líneas de investigación y su aplicación práctica. Con respecto al ámbito aplicado, esta tesis hará una aportación importante para que los gerentes, personal con puestos de responsabilidad, cargos intermedios, psicólogos, y demás profesionales, puedan desarrollar programas de intervención que potencien las conductas de Job crafting y empoderen psicológicamente a los trabajadores de la organización. De esta forma, con la implementación de estas medidas, no sólo mejorarán las actitudes y los resultados, sino que será más fácil y accesible lograr los objetivos principales de la organización.

### **Estructura de esta tesis**

Esta tesis se compone de seis capítulos. En el primero de ellos, introducimos los conceptos de empoderamiento y de Job crafting, y se expone el marco teórico dentro del cual se han desarrollado las investigaciones que componen esta tesis doctoral. En concreto, se analiza el estado de la cuestión y los objetivos que pretendemos conseguir en cada uno de los estudios que componen la tesis.

En el segundo, tercer, cuarto y quinto capítulo se exponen los cuatro estudios empíricos independientes que se han llevado a cabo para esta tesis. El primer estudio empírico está centrado en el papel que ejercen empoderamiento psicológico y compromiso organizacional sobre los resultados organizacionales, en presencia de unos recursos o demandas determinados. El segundo estudio empírico presenta una revisión sistemática y metaanálisis del concepto de empoderamiento psicológico analizando sus antecedentes, consecuentes y variables moderadoras. El tercer estudio está centrado en el crafting individual y colaborativo. Se presenta una adaptación psicométrica de esta escala de Job crafting, además de analizar su relación con el engagement y la satisfacción laboral. El cuarto estudio analiza el miedo al COVID-19 en personal sanitario. Se presenta una adaptación de la escala en profesionales sanitarios y se analiza el papel del crafting colaborativo y del empoderamiento psicológico sobre los trastornos emocionales, en presencia de miedo al COVID-19.



En el sexto capítulo, se resumen las principales conclusiones de cada uno de los estudios empíricos independientes y se exponen las aportaciones generales de esta tesis. Así, sintetizamos los aspectos psicosociales más relevantes relacionados con el Job crafting y el empoderamiento psicológico. Para concluir, se señalan las limitaciones de cada uno de los estudios planteados y de la tesis en general. Además, se proponen nuevas líneas de investigación, a la vez que se hacen sugerencias de intervenciones para favorecer el empoderamiento psicológico en las organizaciones, así como para implementar medidas que faciliten el Job crafting.

Finalmente, en la sección de referencias bibliográficas, se unifican las de todo el documento incluyendo las de los cuatro estudios, introducción y conclusiones generales. En los anexos, se exponen los instrumentos de medida utilizados en los estudios empíricos y la publicación de tres de los estudios.

## **CAPÍTULO 2**

### **PREVENTION OF OCCUPATIONAL STRAIN: CAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT DECREASE DISSATISFACTION AND INTENTION TO QUIT?**

Ver publicación en el Anexo II

Llorente-Alonso, M., & Topa, G. (2018). Prevention of Occupational Strain: Can Psychological Empowerment and Organizational Commitment Decrease Dissatisfaction and Intention to Quit? *Journal of Clinical Medicine*, 7(11), 450. <http://doi.org/10.3390/jcm7110450>



# **Prevention of Occupational Strain: Can Psychological Empowerment and Organizational Commitment Decrease Dissatisfaction and Intention to Quit?**

## **Abstract**

In the present study, the demands-control-support model has served as the basis for the assessment of occupational strain. This model has been used as a predictor of health problems. It has also been associated with organizational outcomes and behaviors. The purpose of this study is to relate job demands and resources with job satisfaction and intention to quit the union. We intend to test a multiple mediation model with psychological empowerment and union commitment as mediator variables. The investigation was carried out with 953 delegates of a Spanish trade union (healthcare professionals). We collected 401 questionnaires. Multiple mediation analyses were performed with bootstrapping techniques using the SPSS PROCESS macro. The results underlined the effects of multiple mediation of empowerment and commitment in the relation between resources and job satisfaction. This mediation was also observed in the relation between resources and intention to quit. The lack of relation between demands and satisfaction or intention to quit is of interest. In the presence of adequate resources, delegates are empowered and committed to their union, which leads to lower dissatisfaction and lower rates of quitting. This study advises organizations to give greater importance to motivational and attitudinal factors to attenuate occupational strain.

**Keywords:** Occupational strain; Psychological empowerment; Organizational commitment; Satisfaction; Intention to quit; Multiple mediation

Healthcare professionals are an important focus of interest for research centered on the assessment of occupational strain (a combination between high psychologic demands of an occupation and low decision latitude) (Karasek, 1979), and the characteristics of the working environment, such as job demands and work resources (Landsbergis, 1988; Laschinger et al., 2001a; Van Yperen & Hagedoorn, 2003). Nevertheless, only a small amount of studies focus on the working characteristics of trade union delegates. The conflicts inherent to their union work, the variety of the tasks they perform, and the growing problems in the work centers generate high job demands in delegates. As a result, they suffer a work overload in their role (Pilemalm, 2001). In addition, healthcare professionals' participation in the trade union is another reason for work stress. Most of them have little knowledge or training in collective negotiations or labor topics. They do not belong to professions related to labor law. Therefore, the role of the union delegate within company committees requires knowledge to mediate in work relations. Competence and control are also necessary (Rabe et al., 2012).

### **The Demands–Resources Models as a framework for the assessment of occupational strain**

The Demands–Control Model of Karasek (1979) and its subsequent expansion to the Job Demands-Control-Support Model of Johnson and Hall (1988) have frequently been used in research for the assessment of work characteristics and stressors (Van der Doef & Maes, 1999). The Demands-Control Model proposes that the interactions between the levels of job demands and control generate different types of psychosocial experiences at work: High-stress jobs, low-stress jobs, and active and passive jobs. The extension of this model with the dimension of social support proposes a buffering effect of the negative effects of high stress at work (Johnson & Hall, 1988). Jobs in which high stress is experienced are characterized by high job demands and low control. Low-stress jobs are located in the opposite extreme. Passive jobs are characterized by low demand and low control. Active jobs include jobs with high demand and high control. The extension of this model with the dimension of social support proposes a buffering effect of the negative effects of high stress at work (Johnson & Hall, 1988).

The abovementioned models have been used as predictors of health problems, such as cardiovascular risk (Johnson & Hall, 1988), burnout syndrome (Landsbergis, 1988), diseases of the digestive system (Karasek & Theorell, 1990, p. 135), and metabolic syndrome (Edwards et al., 2012; Garbarino & Magnavita, 2015). Another study has shown that the Job Demands-Control-Support Model was a significant predictor of depressive symptoms (except job demands) (Garbarino et al., 2013). They have also been associated with organizational outcomes and behaviors. For example, high-stress jobs have been linked to higher levels of mobbing (Baillien et al., 2012), less psychological empowerment of the workers, and lower job satisfaction (Laschinger et al., 2001a).

Schaubroeck and Fink (1998) also found that the interaction between demands, support, and control predicted symptoms of health, sick leave, organizational commitment, and satisfaction with the supervisor. Van Yperen and Hagedoorn (2003) suggested that control at work reduced fatigue in high-demand jobs. Job stress is not necessarily present in high-demand job settings. Job stress can be avoided when control at work compensates for the high demands (Laschinger et al., 2001b). Regarding perceived organizational support, Chou, Hecker, and Martin (2012) found that it is positively related to job satisfaction. In addition, the staff in health organizations with consistent levels of resources and demands have lower intentions to quit (Fletcher et al., 2018).

In the reviewed literature, there is a relationship between job demands and resources and organizational outcomes. However, most studies have focused on healthcare professionals. This research aims to study the occupational strain of healthcare professionals' union delegates and to determine their influence on job satisfaction and intention to quit the trade union:

H1A: Job demands will be directly and negatively related to the union delegates' job satisfaction.

H1B: Work resources will be directly and positively related to union delegates' job satisfaction.

H2A: Job demands will be directly and positively related to intention to quit the union.

H2B: Work resources will be directly and negatively related to intention to quit the union.

### **Psychological empowerment**

Psychological empowerment is a motivational concept of self-efficacy to enable workers to take initiative (Conger & Kanungo, 1988). It refers to a series of cognitive processes that modify people's subjective self-perceptions and their environment or context. Empowerment consists of intrinsic motivation for the task manifested by means of four conditions: Meaning, competence, impact, and choice or self-determination (Thomas & Velthouse, 1990). Spreitzer has highlighted the importance of perceptions in the interpretation of the work environment in which individuals feel empowered. In this study, the author positively relates sociopolitical support, the area of control, access to information, and participatory climate to psychological empowerment (Spreitzer, 1996). The dimensions of meaning and competence are related to stress at work and job satisfaction (Spreitzer et al., 1997). Along these same lines, Laschinger et al. (2001a) suggested that nurses employed in work environments with a high level of control feel more psychologically empowered.

Psychological empowerment plays a relevant role as a motivational factor. This function allows it to modify the relation between the characteristics of the work environment and the organizational outcomes. Psychological empowerment along with structural empowerment culminate in positive organizational retention outcomes, such as job satisfaction (Cicolini et al., 2014). A meta-analysis showed that psychological empowerment and job satisfaction are significantly positively correlated (Li et al., 2018). Other authors associated empowerment with the intention to quit (Koberg et al., 1999).

### **Union commitment**

From an attitudinal perspective, organizational commitment is defined as "a state in which an individual identifies with a certain organization and its

goals and wants to maintain membership in order to facilitate these goals” (Porter et al., 1979). Focusing on this theoretical approach, Gordon et al. (1980) developed the measure of union commitment. It is made up of four dimensions: Union loyalty, willingness to work for its goals, responsibility towards the organization, and belief in unionism.

Davis (2012) found that union commitment directly increases union members’ job satisfaction. Cohen (2005) conducted an investigation whose participants were members of a nursing union in Israel. In this study, union loyalty was strongly associated with job satisfaction and intention to quit the union. Other studies have found that employees have more positive attitudes towards work and greater organizational commitment when demands and resources are high (Bakker et al., 2010). Various investigations have revealed the relation between psychological empowerment and organizational commitment (Thomas & Velthouse, 1990; Hamid et al., 2013). More psychologically empowered employees are more likely to feel higher levels of commitment towards their organization (Avolio et al., 2004). Higher levels of psychological empowerment have been associated with higher organizational commitment and greater job satisfaction. Nevertheless, differences were found in the levels of these variables as a function of the country in which the data were collected (Ahmad & Oranye, 2010).

The abovementioned investigations have presented separately the importance of the role of empowerment and commitment to achieving appropriate organizational results. In addition, commitment has been studied as an attitudinal consequence of empowerment (Seibert et al., 2011). This research proposes that in the presence of an adequate social environment, psychological empowerment and union commitment exert a joint action to achieve greater satisfaction and fewer intentions to quit (see Figure 1):

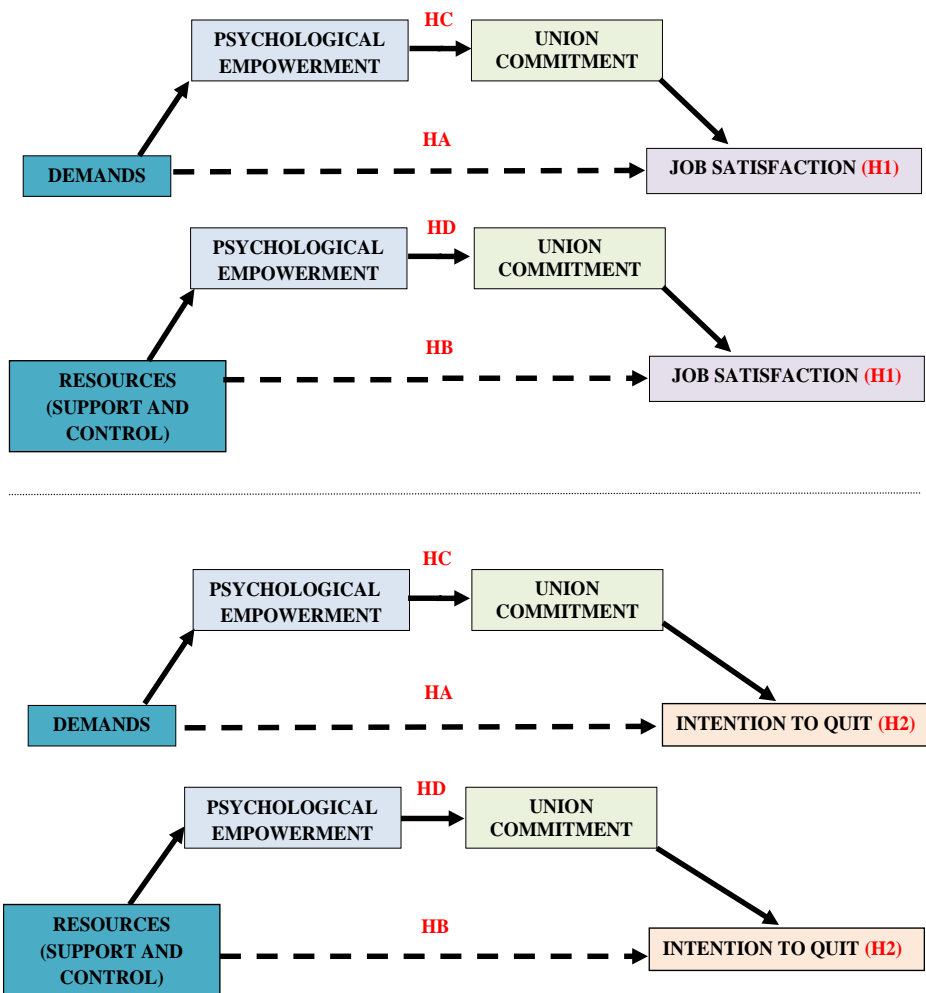
H1C: The relation between demands and satisfaction will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment.

H1D: The relation between resources and satisfaction will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment.



H2C: The relation between demands and intention to quit will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment.

H2D: The relation between resources and intention to quit will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment.



Note: HA: Job demands will be directly and negatively related to job satisfaction/intention to quit. HB: Work resources will be directly and positively related to job satisfaction/intention to quit. HC: The relation between demands and satisfaction/intention to quit will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment. HD: The relation between resources and satisfaction/intention to quit will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment.

Figure 1. Hypotheses and proposed model.

## Method

## **Participants**

The study was carried out with a sample of union delegates ( $N = 401$ ) of a Spanish trade union. This trade union is composed of 953 union delegates, who were our study population. All of them were health professionals. At the time of collection of the data, they were mostly registered nurses, although other categories can also belong to the union. 523 delegates (51.88%) worked full-time for the union. By contrast, 430 (45.12%) worked mostly for their contracting company, making use of union hours to serve as representatives on company committees and personnel boards.

The sample consisted of 99.5% of registered nurses (399 nurses and 2 physiotherapists). Mean age was 47.82 years ( $SD = 7.86$ ). Of the total of the sample, 70.3% were women, 86.5% had a fixed-term contract, and 76.3% of the participants worked full-time for the union. The mean number of years as a union delegate in the organization was 8.18 years ( $SD = 7.18$ ).

## **Procedure**

We requested the permission of the presidency of the union to access the participants. The questionnaire was sent to 953 union delegates in February 2017. We informed them of the objective of the research and of the confidential nature of the data. The participants gave their consent. It was clearly stated that the questionnaire should be answered according to their employment relationship with the union. The questions did not refer to the center or hospital in which they work. The deadline established to fill in the questionnaires was one month after starting to collect the data. The final sample was made up of 401 people.

## **Instruments**

### ***Psychosocial characteristics of the job: Demands and resources (support and control)***

To appraise the psychosocial characteristics of the job, we used a reduced minimal version of the Job Content Questionnaire (JCQ) (Karasek & Theorell, 1990), validated in Spanish (Escribà-Agüir et al., 2001). This version is made up of three subscales. The internal consistency indexes obtained by

these authors in the three subscales were: .74 for Job Demands, .87 for Support, and .74 for Control at Work.

Job Demands is made up of six items, and the reliability of the scale in this study was  $\alpha = .77$ . Support consists of nine items,  $\alpha = .93$ . Control is made up of seven items,  $\alpha = .82$ . Example items are: “My job requires working very hard” (demands), “My supervisor pays attention to what I say” (support), and “My job requires me to be creative” (control). The Likert response scale of the items ranged from 1 (*Totally disagree*) to 5 (*Totally agree*).

### ***Psychological empowerment***

We used the Spanish adaptation (Albar et al., 2012) of the Psychological Empowerment in the Workplace Scale of Spreitzer (1995b). The instrument consists of 12 items distributed in the subscales of Meaning, Competence, Self-determination, and Impact. Example items are: “The work I do in the union is important to me”, and “I trust my ability to do the work.” The Likert response scale of the items ranged from 1 (*Totally disagree*) to 5 (*Totally agree*). The internal consistency of this questionnaire has been reported in other investigations (Ahmad & Oranye, 2010; Spreitzer, 1995b). In this study, the reliability of the scale was  $\alpha = .90$ . Another study confirmed the convergent validity of the questionnaire (Spreitzer, 1995b). Each dimension contributes to a general construct of psychological empowerment.

### ***Union commitment***

To appraise union commitment, we used two subscales (Union Loyalty and Willingness to Engage in Union Work) of the questionnaire developed and validated by Kelloway et al. (1992). We decided not to use the subscale Responsibility toward the Union because its items evaluate a procedure for the processing of complaints that is not included in the Spanish labor legislation.

The Union Loyalty scale has been used in other studies and has a high level of internal consistency (Kelloway et al., 2016). We also used the subscale Willingness to Engage in Union Work due to the adequate adaptation of the items to the characteristics and functioning of the union. In this research, reliability was  $\alpha = .87$  for the Loyalty subscale and .76 for

subscale Willingness to Engage in Union Work. Examples of items are: “I am proud to be part of this union” and “If they asked me, I would run for elected office in the union”. The Likert response scale of the items ranged from 1 (*Totally disagree*) to 5 (*Totally agree*).

### ***Job satisfaction***

We used the Job Satisfaction subscale of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann et al., 1983). It consists of three items, one of them with a reversed score. An example item is: “All in all, I am satisfied with my work in the union.” It was rated on a 5-point Likert response scale, ranging from 1 (*Strongly disagree*) to 5 (*Strongly agree*). The reliability of the scale in this study was  $\alpha = .68$ . Other studies have found values ranging from .67 to .95 (Fields, 2002).

### ***Intention to quit the union***

We used a three-item scale developed by Aryee and Wah (2001). The response options ranged from 1 (very unlikely) to 5 (very likely) for the questions “Is there any likelihood that you will quit the union?” and “How likely is it for you to quit being a union delegate during your current contract with your company/administration?”, whereas for the question “Do you have any intention to quit the union?”, the range was 1 (*Strongly disagree*) to 5 (*Strongly agree*). This measure in this study showed a reliability of  $\alpha = .83$ .

## **Results**

### **Descriptive analysis and correlations**

The means, standard deviations, and correlations of all the variables of the study are presented in Table 1.

**Table 1.** Correlations, means and standard deviations of study variables.

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Resources (Support)	4.25	0.75	-					
2. Resources (Control)	4.01	0.58	.45**	-				
3. Demands	4.16	0.56	.21**	.45**	-			
4. Psychological empowerment	4.11	0.57	.48**	.69**	.33**	-		
5. Union commitment	3.99	0.68	.41**	.55**	.30**	.77**	-	
6. Job satisfaction	4.40	0.64	.39**	.48**	.24**	.67**	.67**	-
7. Intention to quit the union	2.29	1.02	-.20**	-.27**	-.11**	-.41**	-.54**	-.50**

Note: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .  $N = 401$

### Hypothesis Testing

To test the hypotheses of the study, various multiple mediation analyses were conducted. We used bootstrapping techniques with the macro-PROCESS for SPSS (model Nr. 6) designed by Andrew Hayes (2013). Regarding job satisfaction, corresponding to Hypothesis 1, we conducted three multiple mediation analyses. In each analysis, one of the work characteristics (demands, support, or control) acted as the independent variable and the other two as covariates. To test multiple mediation, we introduced psychological empowerment and union commitment as mediators.

To test 1A and 1C, firstly, we carried out the analysis with job demands. The direct effect of job demands on job satisfaction was nonsignificant ( $c' = -.005$ ,  $p = .91$ ). The indirect effects of the mediation of psychological empowerment and union commitment between job demands and job satisfaction were nonsignificant, as they included the value 0 in the confidence intervals with a 95% level. Hypotheses 1A and 1C were not supported.

Secondly, continuing with the study of job satisfaction and to test Hypotheses 1B and 1D, we analyzed support. The direct effect of support on job satisfaction was nonsignificant ( $c' = .064$ ,  $p = .07$ ). Regarding the indirect effects, only those

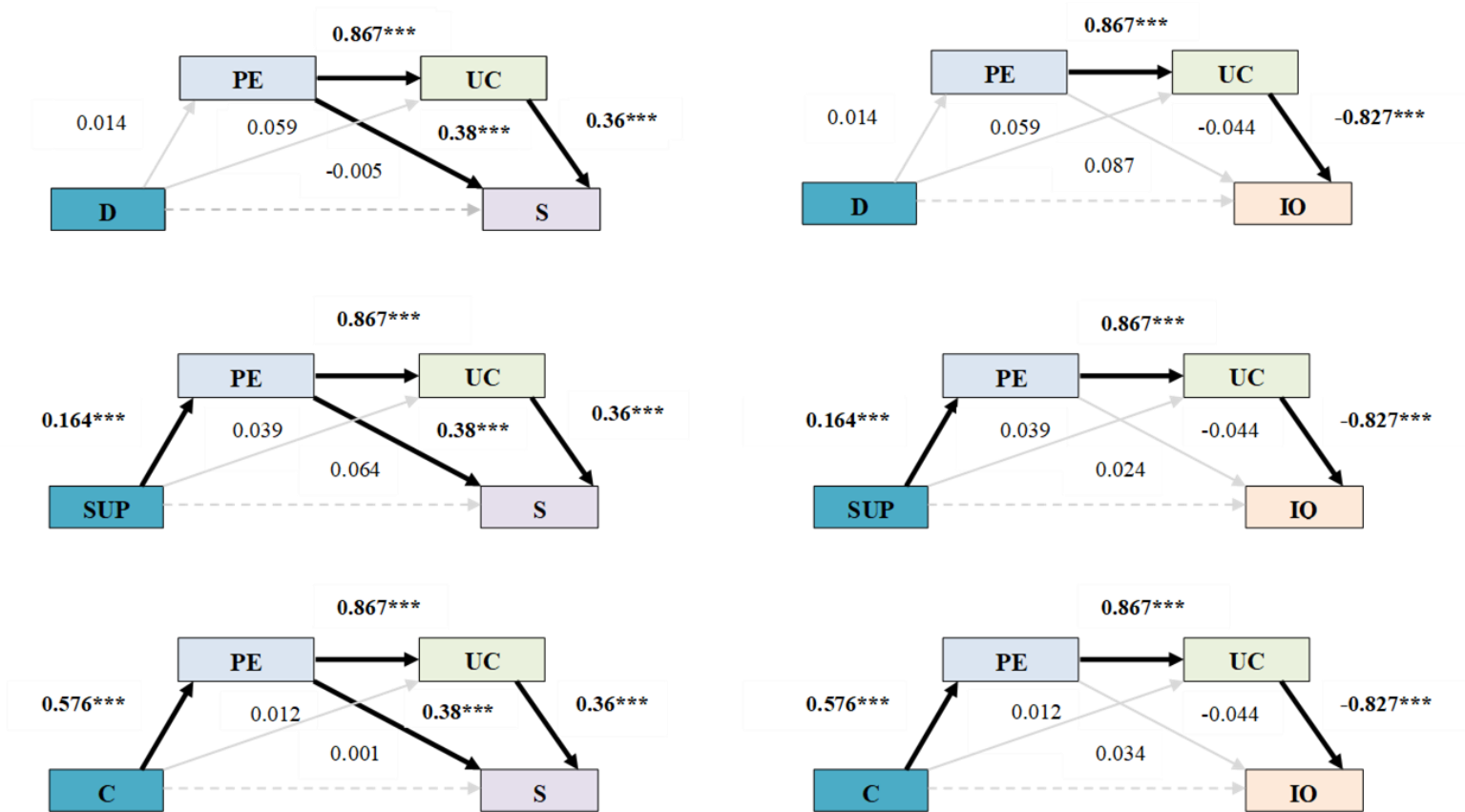
corresponding to the isolated mediation of empowerment and to the multiple mediation of empowerment and union commitment were significant. As there were two significant effects, we compared the indirect effects to determine which of them had more statistical significance for the model. The comparison of the isolated effect of the mediation of psychological empowerment with the multiple effect was nonsignificant (95% IC [-.02, .05]). Therefore, it cannot be concluded that the isolated mediation of empowerment is higher than the multiple mediation.

Thirdly, we related the variable control to job satisfaction, finding a nonsignificant direct effect ( $c' = .001, p = .98$ ). The indirect effect of the isolated mediation of union commitment was also nonsignificant. Nevertheless, the indirect effects of the simple mediation of empowerment and the multiple mediation of empowerment and union commitment were significant. Again, two indirect, significant effects coexist, so a comparative analysis was performed. The superiority of the isolated effect of empowerment over the multiple effect could not be confirmed (95% IC [-.10, .16]). Therefore, Hypothesis 1B was not supported, whereas Hypothesis 1D was confirmed (See Table 2 and Figure 2).

**Table 2.** Results of mediation test of psychological empowerment and union commitment between job demands-resources and job satisfaction.

	Coefficients B	SE	<i>t</i>	Coefficients B	Boot SE	95%CI
(H1a) Demands-Satisfaction	-.005	.045	-.110			
Indirect effect 1: Demands-Empowerment-Satisfaction				.005	.018	[-.030,.044]
Indirect effect 2: (H1c) Demands-Empowerment- Commitment-Satisfaction				.004	.016	[-.023,.040]
Indirect effect 3: Demands-Commitment-Satisfaction				.021	.017	[-.011,.059]
(H1b) Support-Satisfaction	.064	.035	1.81			
Indirect effect 1: Support-Empowerment-Satisfaction				.063	.017	[.033,.104]
Indirect effect 2 (H1d): Support- Empowerment- Commitment-Satisfaction				.052	.014	[.030,.086]
Indirect effect 3: Support-Commitment-Satisfaction				.014	.015	[-.014,.046]
(H1b) Control-Satisfaction	.001	.058	.022			
Indirect effect 1: Control-Empowerment-Satisfaction				.220	.046	[.134,.319]
Indirect effect 2 (H1d): Control-Empowerment-Commitment-Satisfaction				.183	.040	[.115,.281]
Indirect effect 3: Control-Commitment-Satisfaction				.004	.025	[-.046,.055]

*Note:* *N* = 401; SE = Standard error; CI = Confidence Intervals; Boot SE= Standard error of bootstrap. Sample size bootstrap for indirect effects= 10000; \*\**p* < 0.001



Note: D = Demands; PE = Psychological Empowerment; UC = Union Commitment; S = Satisfaction; SUP = Support; C = Control; IO = Intention to Quit.

Figure 2. Final Model. Non standardized B Coefficients and statistical significance \*\*\*  $p < .001$ .



The next group of hypotheses focused on intention to quit. They were contrasted following the same methodology as with job satisfaction.

Firstly, to test Hypotheses 2A and 2C, we related job demands to intention to quit, finding a nonsignificant direct effect ( $c' = .087, p = .31$ ). No indirect effect was significant. These results led to rejecting Hypotheses 2A and 2C.

Secondly, to test Hypotheses 2B and 2D, we studied support at work. Its direct effect on intention to quit was nonsignificant ( $c' = .024, p = .72$ ). Regarding the indirect effects, the effect corresponding to the multiple mediation of empowerment and union commitment was significant. The isolated effects of the mediation of empowerment and of union commitment were nonsignificant.

Thirdly, we tested control. Its direct effect on intention to quit was nonsignificant ( $c' = .034, p = .76$ ). The only significant indirect effect was that corresponding to multiple mediation. These latter results of the variables support, and control led to the rejection of Hypothesis 2B, but also to the confirmation of Hypothesis 2D (See Table 3 and Figure 2).

**Table 3.** Results of mediation test of psychological empowerment and union commitment between demands-resources and intention to quit the union.

	Coefficient B	SE	<i>t</i>	Coefficient B	Boot SE	95%CI
(H2a) Demands-Intention to quit	.087	.085	1.01			
Indirect effect 1: Demands-Empowerment-Intention				-.0006	.007	[-.024,.009]
Indirect effect 2: (H2c) Demands-Empowerment- Commitment-Intention				-.010	.036	[-.090,.055]
Indirect effect 3: Demands-Commitment-Intention				-.049	.038	[-.124,.023]
(H2b) Support-Intention to quit	.024	.066	.360			
Indirect effect 1: Support-Empowerment- Intention				-.007	.023	[-.058,.037]
Indirect effect 2 (H2d): Support- Empowerment- Commitment- Intention				-.118	.029	[-.187, -.068]
Indirect effect 3: Support-Commitment- Intention				-.032	.034	[-.103,.032]
(H2b) Control-Intention to quit	.034	.110	.307			
Indirect effect 1: Control- Empowerment- Intention				-.025	.080	[-.183,.130]
Indirect effect 2 (H2d): Control-Empowerment- Commitment-Intention				-.413	.074	[-.578, -.285]
Indirect effect 3: Control-Commitment-Intention				-.010	.058	[-.125,.102]

*Note:* *N* = 401; SE = Standard error; CI = Confidence Intervals; Boot SE= Standard error of bootstrap. Sample size bootstrap for indirect effects= 10000; \*\**p* < 0.01

## Discussion

In the present study, the Demands-Control-Support Model served as the basis for the assessment of the occupational strain. We aimed to relate job demands and resources (support and control) to union delegates' job satisfaction and intention to quit the union. We tested a multiple mediation model with psychological empowerment and union commitment as mediator variables. The results partially confirmed the proposed hypotheses.

Firstly, we highlight the effects of multiple mediation exerted by psychological empowerment and union commitment in the relation between work resources and job satisfaction. This multiple mediation is also observed in the relation between resources and intention to quit the union. These mediation effects are linked to the absence of a direct relation between work resources and job satisfaction or intention to quit. These results are in the line of those of Bakker, Demerouti, and De Boer (2003). In their study, they stressed the role of work resources as a unique predictor of organizational commitment. They emphasized the action of commitment as a mediator between work resources and the frequency of sick leave from work. In addition, the findings that Seibert et al. (2011) developed in their meta-analysis are expanded. They explained that psychological empowerment is related to a broad range of organizational outcomes, such as job satisfaction and intention to quit. It is also related to organizational commitment as an attitudinal factor. They stressed sociopolitical support as an antecedent of psychological empowerment. Our results agree with the suggested relations. We highlight the role of union commitment as a mediator of the relation between work resources and organizational outcomes, along with psychological empowerment.

On another hand, Laschinger et al. (2001a) found that when increasing control of work, nurses expressed higher levels of job satisfaction, more organizational commitment, and lower intention to quit, and they felt more psychologically empowered. This study highlights the existence of full mediation as a novelty regarding the investigations reviewed. The effect of work resources on the outcomes is entirely due to the existence of the mediators' empowerment and commitment. We underline the importance of the motivational and attitudinal factors in the relation between job characteristics and organizational outcomes.

In addition, we observed that in the relation between work resources and job satisfaction, there were two simultaneous, significant mediation effects: Simple mediation of psychological empowerment and multiple mediation of empowerment and commitment. When comparing the two indirect effects, it was found that the simple effect of empowerment was not greater than the multiple effect. These results reflect the importance of empowerment in the relation between work resources and job satisfaction. However, it should be noted that in the presence of union commitment, the relation improves.

Secondly, there is a lack of relation between job demands and job satisfaction, and intention to quit. There is no direct or indirect relation through the multiple mediation of empowerment and commitment. Other investigations have agreed about the importance of the levels of resources, regardless of the job demands, to obtain appropriate organizational outcomes (Laschinger et al., 2001a). Karasek (1979) explained that occupational stress can be improved by increasing control at work, regardless of the job demands. This shows the importance of work resources to achieve organizational outcomes, independently of the demands.

### **Limitations**

Given the cross-sectional nature of this study, no causal relations can be established. As the main threat to external validity, we consider a potential Hawthorne effect (Mc Cambridge et al., 2014). When they feel they are being evaluated, participants tend to react to the environment and respond according to their perception of social desirability. This effect may be aggravated if someone in a high position of the organization requested their collaboration in the study. On the other hand, the questionnaire is long and may have tired the participants. In addition, the participation rate was low.

Regarding the model used, reference to the conceptualization of the demands is relevant. Van der Doef and Maes (1999) explained that in the model of Karasek and Theorell, the central component of demands was the workload. Nevertheless, in jobs like nursing, work stressors and demands may be more related to the interaction with patients than to the workload. In the case of this study, the lack of relevance of job demands could be related to the fact that in the

model used, interaction with affiliates or coworkers was not considered. Therefore, it is important to highlight that the model may not be the best for studying occupational stress in trade unionists. On the other hand, the choice of an ineffective model weakens the relationship, so that relationships could be even stronger than we observed.

In addition, the lack of studies on union delegates may affect this investigation. Most of the exposed theory focuses on healthcare professionals, but not on union delegates.

## **Conclusions**

The results of the present study suggest that organizations should grant greater importance to motivational and attitudinal factors, oriented to implementing internal practices that involve empowering the employees and increasing their commitment. The absence of psychological empowerment may imply the perception of lack of competence. According to our theoretical model, it would generate a lower commitment to the organization, higher rates of quitting, and a lower satisfaction.

This study opens the door to new investigations that grant more importance to the role of motivational and attitudinal factors in the relation between work environment and organizational outcomes. In addition, this study emphasizes a process of multiple mediation of psychological empowerment and union commitment. We recommend performing longitudinal studies to examine the successive process of resources, empowerment, commitment, and organizational outcomes. In addition, we recommend undertaking additional studies to further understanding of the union delegates' occupational strain.

## **CAPÍTULO 3**

# **META-ANÁLISIS DEL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO: ANTECEDENTES, RESULTADOS ORGANIZACIONALES Y VARIABLES MODERADORAS.**



# Meta-Análisis del Empoderamiento Psicológico: Antecedentes, Resultados Organizacionales y Variables Moderadoras.

## Resumen

El empoderamiento psicológico consiste en un proceso subjetivo, cognitivo y actitudinal a través del cual el individuo se siente eficaz, competente y autorizado para la realización de tareas. En los últimos veinte años, las investigaciones centradas en el empoderamiento psicológico están generando importantes evidencias que suponen reafirmar su papel como factor motivacional dentro de la psicología de las organizaciones. En el presente trabajo, se pretende realizar una revisión sistemática, utilizando técnicas metaanalíticas, mediante el análisis y cuantificación de las investigaciones empíricas correlacionales que se hayan centrado en el empoderamiento según la teoría desarrollada por Spreitzer et al. (1995b). Además, se analizan sus antecedentes y consecuentes y se estudian los potenciales moderadores que intervienen en la relación entre empoderamiento y sus correlatos. La búsqueda electrónica se realizó entre los estudios publicados desde la publicación de la escala de Spreitzer (1995b) hasta enero de 2019. Se llevó a cabo en bases de datos informatizadas y en agregadores de bases de datos (Web of Science, Ebsco Host, Cochrane library, Pubmed, Science Direct), en Metabus, en revistas de Psicología del Trabajo y depósitos de tesis doctorales. De los 1110 registros identificados, 94 fueron incluidos en el meta-análisis. El tamaño del efecto fue la correlación de Pearson ( $r$ ), que fue tratado mediante la transformación Z de Fisher y se utilizó un modelo de efectos aleatorios. Se analizó la heterogeneidad con el fin de detectar variables moderadoras. Respecto a los antecedentes, los resultados muestran que, de todos los meta-análisis, solo las variables educación ( $r = -.001$ , CI [-.06, .06]) y rango organizacional ( $r = .10$ , CI [-.16, .36]) no resultaron significativas. Todos los meta-análisis realizados entre el empoderamiento psicológico y los consecuentes resultaron significativos. Tanto la satisfacción laboral ( $r = .50$ ) como el compromiso organizacional ( $r = .51$ ) obtuvieron los TE más altos. Los resultados indican que existe el influjo de variables moderadoras, como rango de edad, diferencias culturales y profesión. Además, se contrastan los resultados obtenidos con otros estudios metaanalíticos anteriores. Se discuten las implicaciones prácticas y futuras líneas de investigación.

**Palabras clave:** Meta-análisis; Empoderamiento psicológico; Correlación; Tamaño del efecto; Heterogeneidad



# **A Meta-Analysis of Psychological Empowerment: Antecedents, Organizational Outcomes, and Moderating Variables**

## **Abstract**

Psychological empowerment is a subjective, cognitive, and attitudinal process which helps individuals feel effective, competent and authorized to carry out tasks. Over the last twenty years, research on psychological empowerment has reported strong evidence reaffirming its role as a motivational factor in organizational psychology. In this study, the aim is to systematically review, analyze and quantify correlational empirical research focusing on empowerment as understood by the theory developed by Spreitzer et al. (1995), using meta-analytical techniques. The study also analyses the antecedents and consequences of empowerment and explores potential moderators of the relationship between this variable and its correlates. The electronic search encompassed studies published since the publication of Spreitzer's empowerment scale (1995b) up to January 2019. It was conducted in digital databases and database aggregators (Web of Science, Ebsco Host, Cochrane library, Pubmed, Science Direct), as well as in Metabus, Occupational Psychology journals and doctoral thesis repositories. Of the 1110 records identified, 94 were included in the meta-analysis. Effect size was calculated as the Pearson correlation ( $r$ ), processed using Fisher's Z transformation. A random effects model was used, and heterogeneity was analyzed to detect moderator variables. In relation to antecedents, in all meta-analyses, non-significant results were found only for education ( $r = -.001$ , CI [-.06, .06]) and organizational rank ( $r = .10$ , CI [-.16, .36]). All the meta-analyses carried out between psychological empowerment and its consequences returned significant results. Job satisfaction ( $r = .50$ ) and organizational commitment ( $r = .51$ ) had the largest effect sizes. The results indicate the influence of moderator variables such as age range, cultural differences, and profession. The results obtained are compared with those reported by previous meta-analytical studies and both practical implications and future avenues of research are discussed.

**Keywords:** Meta-analysis; Psychological empowerment; Correlation; Effect size; Heterogeneity

## **Las teorías del empoderamiento**

En los últimos veinte años, las investigaciones centradas en el empoderamiento psicológico están generando importantes evidencias que suponen reafirmar su papel como factor motivacional dentro de la psicología de las organizaciones. En 1977, Kanter acuñó el término “empowerment” y lo señaló como la piedra angular para mejorar la calidad y el servicio en las organizaciones. Consideraba que el empoderamiento podía ser una solución para que los trabajadores pudieran responder de forma flexible a las situaciones que se presentan, en lugar de esperar obediencia automática a las reglas. Se trataría de darles más control sobre los recursos, más acceso a la información de forma que pudieran tratar eficazmente con las necesidades del cliente o incluso de elevar su estatus en la organización. Esta perspectiva socioestructural de Kanter está centrada, por tanto, en estructuras, políticas o prácticas empoderantes. Los consideró indicadores de empoderamiento. Posteriormente, otros autores los han clasificado como antecedentes contextuales de empoderamiento (Seibert et al., 2004).

Por otro lado, las primeras teorías sobre el empowerment no sólo se centraron en las organizaciones, sino que otros autores como Rappaport (1984) o Zimmerman (2000), lo consideraron como un mecanismo importante de la psicología comunitaria. Así, el empoderamiento se percibe como un proceso en el que las personas, organizaciones y comunidades aumentan el control sobre sus vidas (Rappaport, 1984). Zimmerman (2000), por su parte, entendió que el empowerment es un constructo multinivel que admitía diferentes niveles de análisis: individual, organizacional y comunitario. Además, dentro de cada nivel de análisis, el empowerment se puede entender como proceso (mecanismo a través del cual se gana control e influencia sobre sus vidas) y como resultado (consecuencia de los procesos). Sugirió que las actividades, acciones y estructuras pueden ser empoderantes, y que el resultado de estos procesos consiste en sentirse empoderado (Zimmerman, 2000). Para este autor, el empoderamiento psicológico se refiere a un nivel individual de análisis (Zimmerman, 1995). No obstante, considera que toma diferentes formas según las personas y contextos que lo rodean y que, por lo tanto, no es un concepto estático. Por ello, desglosa el empoderamiento psicológico en tres componentes:

intrapersonal, interaccional y comportamental. El componente intrapersonal se refiere a la autopercepción de las personas, e incluye la autoeficacia y el control percibido en ámbitos específicos, la motivación por el control y la competencia percibida.

Conger y Kanungo (1988) han sido considerados como los primeros en introducir el concepto de empoderamiento psicológico (EP). Distinguieron el empowerment en función de la literatura, por un lado, aquella basada en gestión e influencia social y por otro, en la psicología. El empowerment se define como un constructo relacional en la práctica de la gestión, ya que describe el proceso en el que un líder comparte su poder con los subordinados, en una relación dinámica. No obstante, estos autores recomendaron que el empowerment fuera entendido como un constructo motivacional, tal y como creían que se usa el concepto en la literatura psicológica. Lo definieron como “un proceso para mejorar los sentimientos de autoeficacia entre los miembros de la organización a través de la identificación de condiciones que generan impotencia y a través de su eliminación, mediante prácticas organizacionales formales y técnicas informales que aporten información sobre la eficacia” (p. 474). Por lo tanto, distinguen ambas acepciones de empowerment. Por un lado, en la gestión, se trata de delegar poder o compartirlo, mientras que, en psicología, se trata de motivar a través de mejorar la eficacia personal.

Thomas y Velthouse (1990) continuaron la teoría sobre el EP definida por Conger y Kanungo (1988) y centrada en la motivación. Pretendían precisar el modelo, de forma que el empowerment fuera entendido como un factor motivacional referido a la motivación intrínseca en la tarea. Especificaron el conjunto de componentes cognitivos dirigidos a producir esta motivación intrínseca: impacto, competencia, significado o elección o autodeterminación. El impacto se refiere al grado en que una conducta destaca sobre el resto a la hora de lograr los objetivos marcados. Se podría entender cómo lograr el efecto deseado mediante una conducta excelente, en una actividad determinada. La competencia se refiere al grado de habilidad que muestra una persona en la tarea requerida. Este componente coincide con el propuesto por Bandura (1977) en psicología clínica y llamado autoeficacia (Thomas y Velthouse, 1990). El significado es “el valor de la meta, juzgado según las ideas o estándares del

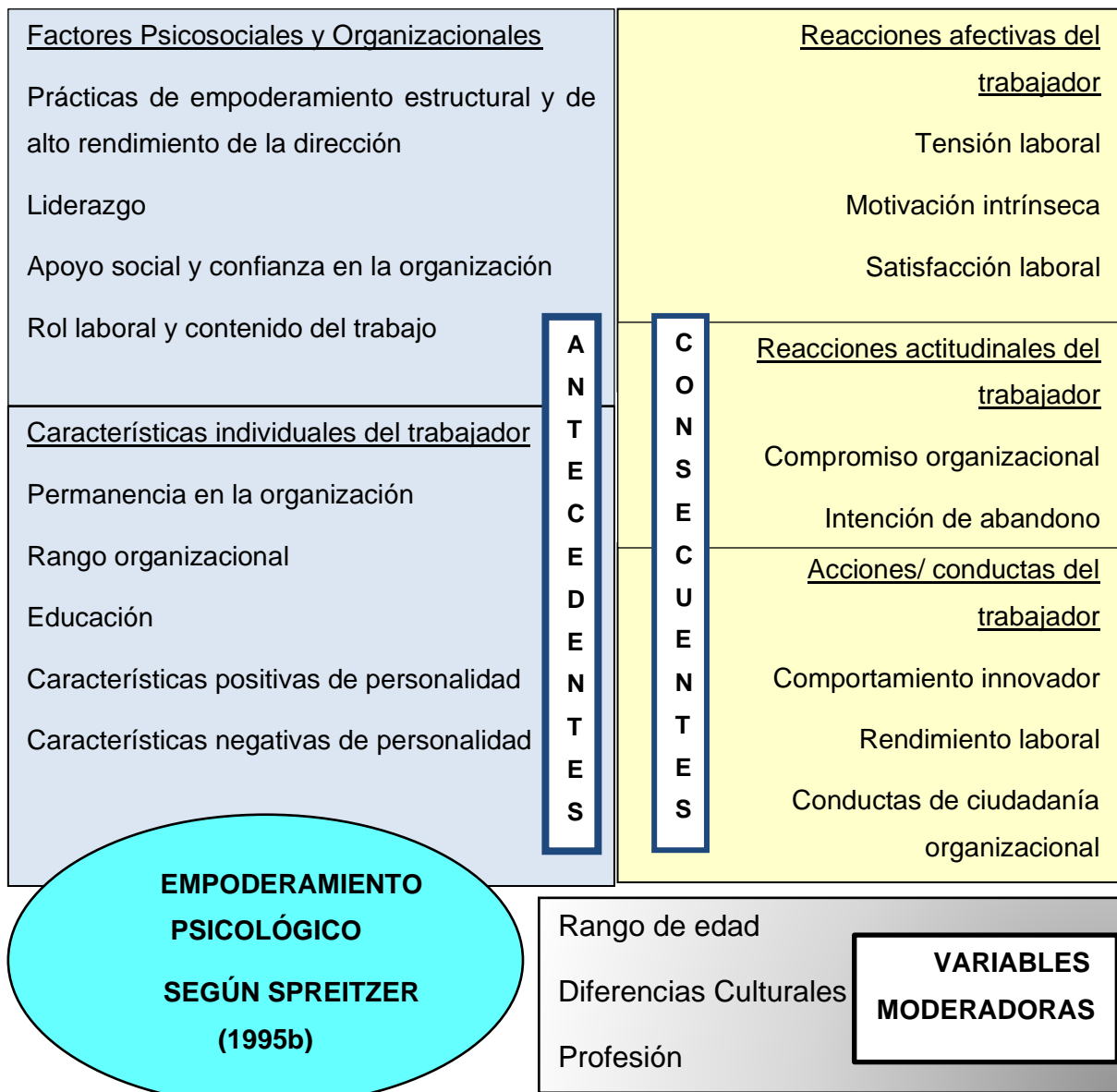
propio individuo”. Representa la inversión de energía psíquica que se destina a una tarea. Por último, la autodeterminación consiste en la percepción de tener elección en una acción determinada e “implica la responsabilidad causal de las acciones de una persona” (p. 673).

Spreitzer (1995a) continuó conceptualizando el empoderamiento centrándose en el lugar de trabajo, desarrollando los trabajos previos de Thomas y Velthouse (1990). Desarrolló un cuestionario para medir el EP en el trabajo, incluyendo las cuatro dimensiones propuestas por Thomas y Velthouse (1990) e identificadas independientemente de forma posterior por Spreitzer (1992). Además, estas cuatro dimensiones (impacto, competencia, significado y autodeterminación) corresponden al componente intrapersonal del empoderamiento definido por Zimmerman (1995). Spreitzer (1995b) definió el EP como un constructo motivacional que refleja una orientación activa y autopercepción de capacidad para dar forma al rol de trabajo de uno mismo, y que se manifiesta en cuatro cogniciones. Por otro lado, sugirió que cada una de las cuatro dimensiones propuestas para evaluar el EP contribuye a un constructo global de empoderamiento. No obstante, la falta de una de ellas podría disminuir el empowerment, pero no lo eliminaría.

Según las teorías anteriormente expuestas, el empoderamiento psicológico podría definirse como un proceso cognitivo, subjetivo y de carácter motivacional mediante el cual cada individuo se percibe a sí mismo como eficaz y competente para la realización de tareas, con capacidad para destacar en su desarrollo, valorándolas como relevantes y significativas, y con poder de elección sobre las mismas. La teoría más extendida sobre el EP es la desarrollada por Spreitzer (1995a, 1995b). En su modelo, introdujo los antecedentes socio-estructurales y los consecuentes conductuales del EP. Seibert et al. (2011) realizaron la primera revisión metaanalítica del concepto de EP, integrando otras perspectivas teóricas como la socioestructural y la basada en equipos. Maynard et al. (2013), en su meta-análisis, analizaron el EP en los equipos, codificando los estudios centrados y agregados a nivel de equipo. Ambos estudios no se focalizaron de forma específica en la medida de empoderamiento psicológico de Spreitzer, sino que, en su revisión sistemática, incluyeron también otras medidas (la escala de

empoderamiento de Menon (1995) en el primer estudio y la medida de empoderamiento en los equipos de Kirkman y Rosen (1999) en el segundo).

El objetivo del presente estudio es realizar una revisión sistemática, utilizando técnicas metaanalíticas del concepto de empoderamiento psicológico. Se llevará a cabo mediante el análisis y cuantificación de las investigaciones empíricas correlacionales que se hayan centrado en el EP según la teoría desarrollada por Spreitzer et al. (1995). Se pretende proporcionar una mayor comprensión de los antecedentes y consecuentes del concepto de EP. Además, se estudian los potenciales moderadores que intervienen en las relaciones entre el empoderamiento y sus correlatos. Por otro lado, se pretende poner en contraste estudios metaanalíticos anteriores con los resultados obtenidos, con el fin de destacar las principales diferencias y sugerir posibles vías para futuras investigaciones. En la figura 1, se especifica el modelo propuesto para el meta-análisis.



Nota: Figura adaptada para el presente estudio del Meta-análisis de Empoderamiento Psicológico de Seibert et al. (2011).

**Figura 1.** Modelo propuesto para el meta-análisis

### Antecedentes del empoderamiento psicológico

Spreitzer (1995b) introdujo en su modelo los antecedentes contextuales del EP. Planteó que la ambigüedad de rol, el apoyo sociopolítico, el acceso a la

información, el acceso a recursos y la cultura de unidad en el trabajo, serán percibidas como empoderantes por los trabajadores. Otros factores individuales o características de la personalidad, como el locus de control o la autoestima, se han considerado que influyen en las cogniciones de empoderamiento y pueden suponer mayor motivación intrínseca (Spreitzer, 1995a). Basándonos en estos trabajos previos, desglosamos los antecedentes del EP, en dos factores. En primer lugar, los factores psicosociales y organizacionales y, en segundo lugar, las características individuales del trabajador.

### ***Factores psicosociales y organizacionales***

#### *Prácticas de empoderamiento estructural y de alto rendimiento de la dirección*

En un primer grupo, hemos incluido las prácticas de empoderamiento estructural junto con aquellas de alto rendimiento de la dirección. El acceso a estructuras de empoderamiento organizacional influye en las percepciones de poder dentro del ambiente laboral (Kanter, 1977). Los elementos que forman el empoderamiento estructural son las oportunidades de aprendizaje, el acceso a información, acceso a recursos y acceso al apoyo en el lugar de trabajo (Kanter, 1977). Tal y como Seibert et al. (2011) propusieron en su meta-análisis, en el presente grupo incluimos, además, las prácticas de alto de rendimiento, ya que se considera que mejoran el rendimiento al aumentar la cantidad de información y las habilidades que tienen los empleados sobre su trabajo. De esta forma, los factores comprendidos en este grupo se refieren a aquellas prácticas de la dirección orientadas a ofrecer a los trabajadores más acceso a apoyo, recursos, información, al aprendizaje o a la innovación o crecimiento, de tal forma que sirvan de elementos motivacionales y empoderantes. Esta categoría, por tanto, incluye en qué medida los trabajos o los gerentes brindan oportunidades en las diferentes variables mencionadas. En el apéndice (tablas 6 y 7), se desglosan las categorías y variables primarias incluidas en el presente meta-análisis.

**Hipótesis 1a:** Las prácticas de empoderamiento estructural y de alto rendimiento de la dirección de la organización tendrán un efecto positivo general sobre el empoderamiento psicológico.

## *Liderazgo*

Dentro del factor liderazgo, englobamos todas aquellas prácticas o formas de liderazgo que estén dirigidas a motivar a los trabajadores y, por lo tanto, aumenten la percepción de empoderamiento. La teoría sobre el intercambio líder-miembro sostiene que la calidad de la relación entre líder y seguidor juega un importante papel en las respuestas de los trabajadores a su entorno laboral (Davies et al., 2011). Por otra parte, el liderazgo transformacional sostiene que los líderes transformacionales son capaces de involucrar y de esta forma, empoderar a los seguidores al promover la identificación con los objetivos, valores y miembros de la organización (Kark et al., 2003). Arnold et al. (2000) describen las conductas de liderazgo empoderador como comportamientos que facilitan el desempeño de los empleados, al permitir y alentar a los trabajadores en sus roles laborales. Otros autores han apuntado que el liderazgo carismático está asociado con una amplia gama de resultados organizacionales positivos y son capaces de empoderar a sus seguidores para que actúen más allá de sus expectativas (Hepworth y Towler, 2004).

**Hipótesis 1b:** El estilo de liderazgo y las conductas de liderazgo empoderador, transformacional y carismático tendrán un efecto positivo significativo sobre el EP de los trabajadores.

### *Apoyo social y confianza en la organización*

En esta categoría incluimos factores de apoyo sociopolítico, apoyo de la organización, recompensas o ingresos, o confianza en la organización. En primer lugar, Spreitzer (1996) sugirió que, mediante determinadas prácticas de gestión que probablemente mejoren el apoyo sociopolítico, las personas sienten una sensación de confianza mutua que reduce las fuerzas de dominación en el trabajo y mejora el empoderamiento. Esta categoría está íntimamente relacionada con la categoría “prácticas de empoderamiento estructural o de alto rendimiento de la dirección”. La principal diferencia radica en que, en el presente grupo, el énfasis no está en las oportunidades o accesibilidad a los elementos de la dirección, sino en la realidad auto percibida del soporte ofrecido por la organización. La categoría “apoyo social y confianza en la organización” hace referencia a la percepción del individuo en cuanto a recompensas reales,



confianza y apoyo, más que dé la oportunidad de disponer de acceso a los elementos.

La confianza interpersonal, mutua o diádica entre trabajador y jefe se ha mostrado como un factor que facilita las actividades en términos de comportamiento organizacional y permite a los trabajadores sentirse empoderados (Ergeneli et al., 2007). Por otro lado, Seibert et al. (2011) se refirieron al apoyo sociopolítico como la medida en la que los elementos laborales proporcionan al empleado recursos materiales, sociales y psicológicos. Según Maynard et al. (2013), el apoyo organizacional “puede incluir los recursos reales que el equipo puede obtener de otras entidades dentro de la organización, comunicación y coordinación con otros equipos”. Por lo tanto, la confianza interpersonal y el apoyo sociopolítico o de la organización ya sea a través de recursos o recompensas, se pueden considerar factores facilitadores y podrían mejorar la motivación del trabajador y a consecuencia, empoderarlo.

**Hipótesis 1c:** Un mayor apoyo social y una mayor confianza en la organización derivarán en un efecto positivo significativo sobre el EP.

#### *Rol laboral y contenido del trabajo*

En esta categoría incluimos las variables que explican las características del contenido del trabajo y la claridad de los roles laborales. El rol laboral consiste en el conjunto de tareas/actividades que tiene que desempeñar una persona en su trabajo. Cuando los roles no están claros y no existe una definición clara de las tareas, los trabajadores no pueden empoderarse psicológicamente. Spreitzer (1996) encontró una fuerte relación negativa entre la ambigüedad de rol el EP. Por otro lado, Karasek (1979) formuló el modelo de demandas-control en el trabajo que explica el estrés laboral en función del balance entre demandas de trabajo y el nivel de control (oportunidades de desarrollar habilidades propias y la autonomía para tomar decisiones propias) que el trabajador tenga sobre éstas. Los trabajos de alta tensión, caracterizados por altas demandas y bajo control, se han relacionado con menor empoderamiento psicológico de los trabajadores (Laschinger et al., 2001).

**Hipótesis 1d:** Un ambiente laboral adecuado, con roles definidos, sin cargas excesivas en las demandas y con percepción de control sobre el trabajo, tendrá un efecto positivo significativo sobre el EP.

### ***Características individuales del trabajador***

En esta categoría incluimos características del trabajador, como rango organizacional, tiempo de permanencia en la organización o nivel educacional. En muchas investigaciones, estas variables figuran como datos de control o demográficos (Wang y Howell, 2012; Llorente-Alonso y Topa, 2018). Son menos los autores que las han considerado variables centrales en sus estudios (Malik y Courtney, 2010). Se han encontrado datos significativos que indican un mayor empoderamiento del trabajador, pero es preciso un estudio metaanalítico que integre todas las investigaciones, ya que en algunos casos los resultados son contradictorios. Spreitzer (1996) encontró relaciones significativas entre el nivel de educación y EP. Koberg et al. (1999), en una muestra de trabajadores sanitarios, sugirieron que existía mayor empoderamiento en presencia de tiempos más prolongados en la organización y de mayor rango organizacional, mientras que no encontraron datos significativos entre educación y empoderamiento.

Además, en este apartado, incluimos factores de personalidad como tipo de locus de control, estilo atribucional, autocontrol, etc. La investigación sugiere que los trabajadores con locus interno, en comparación con los externos, tienen más expectativas de impacto en determinadas tareas (Thomas y Velthouse, 1990). Según el modelo cíclico o dinámico establecido por estos autores, los estilos interpretativos influyen en la forma en que los individuos pueden empoderarse o desempoderarse ellos mismos.

**Hipótesis 2a:** Un mayor tiempo de permanencia en la organización estará relacionado con un mayor EP.

**Hipótesis 2b:** Un rango organizacional superior tendrá un efecto significativo y positivo sobre el EP.

**Hipótesis 2c:** Un mayor nivel educacional estará relacionado con un mayor EP.

**Hipótesis 2d:** Las características positivas de personalidad influirán positivamente en un mayor EP.

**Hipótesis 2e:** Las características negativas de personalidad tendrán un efecto negativo y significativo sobre el EP.

### **Consecuentes del empoderamiento psicológico**

Son muchos los estudios que se han centrado en las consecuencias del EP. Spreitzer (2008) hizo hincapié en la importancia de sentirse empoderado en el trabajo para lograr resultados individuales positivos. Otros metaanálisis han dividido los consecuentes en dos grupos. Seibert et al (2011) los dividió en consecuencias actitudinales y conductuales. Maynard et al (2013) los agruparon, por un lado, en variables de rendimiento y por otro, en reacciones afectivas. En la presente investigación, se han dividido en tres grupos, las reacciones afectivas del trabajador, las reacciones actitudinales y las acciones o conductas que genera el empoderamiento. De esta forma, separamos las reacciones emocionales que genera el sentirse empoderado, la tendencia o disposición a actuar de determinada forma, y, por último, las conductas que provoca el EP.

### ***Reacciones actitudinales del trabajador***

La actitud puede definirse como un estado de disposición mental, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directa en el comportamiento de una persona (Allport, 1935). Esta tendencia a actuar de una manera particular, por lo tanto, se considera que está influenciada directamente por variables motivacionales. Algunas investigaciones han relacionado un mayor EP con una menor intención de abandono de la organización (Islam et al., 2016). Además, según Avolio et al (2004), los empleados empoderados se ven a sí mismos como más capaces y pueden influir en su trabajo de una manera más significativa. También podrían ejecutar esfuerzos adicionales, actuar de forma independiente y tener un mayor compromiso con su organización. Mayores niveles de empoderamiento psicológico se han relacionado con mayor compromiso organizacional. No obstante, algunos estudios han encontrado diferencias en los niveles de compromiso en función del país de recogida de datos (Ahmad y Orange, 2010).

**Hipótesis 3a:** Un mayor EP estará relacionado con un mayor compromiso organizacional.

**Hipótesis 3b:** El EP tendrá un efecto negativo y significativo sobre la intención de abandono de la organización el EP. Cuanto mayor sea el empoderamiento, menor es la intención de abandono.

### ***Reacciones afectivas del trabajador***

La tensión laboral tiene lugar cuando el trabajo tiene muchas demandas psicológicas y poco control del trabajador sobre las mismas (Karasek, 1979). La tensión prolongada resulta en un síndrome profesional, denominado síndrome de Burnout, caracterizado por cansancio emocional y físico, despersonalización y percepciones de logros reducidos (Maslach y Jackson (1982). Por lo tanto, este síndrome ocupacional se produce en presencia de estresores crónicos. El modelo original se enmarcó en trabajadores humanos y educativos, pero posteriormente ha sido aplicable a cualquier ocupación (Leiter y Schaufeli, 1996). Calvo y García (2018) sugirieron que el EP es un resultado del empoderamiento estructural, y que, por lo tanto, puede actuar como un factor protector ayudando a reducir los estresores crónicos en el lugar de trabajo. Laschinger et al. (2001) encontraron que un mayor empoderamiento psicológico influía fuertemente en el grado de tensión laboral experimentada por los trabajadores y sobre su satisfacción laboral.

Por otro lado, una de las reacciones afectivas más estudiadas en los trabajadores es la satisfacción laboral. Se considera un indicador de salud psicológica y bienestar. Spector (1997) la definió como la forma en que las personas se sienten acerca de su trabajo y diferentes aspectos de este y tiene que ver con la medida en que a las personas les gusta o no les gusta su trabajo. Además, consideró que el nivel de satisfacción de los trabajadores puede afectar a las conductas que tienen que ver con el adecuado funcionamiento organizacional. Se espera, que aquellos trabajadores con mayor EP, por lo tanto, con mayor percepción de competencia e impacto experimenten mayor satisfacción en el trabajo.

Por último, Thomas y Velthouse (1990) definieron las cuatro dimensiones del EP como los componentes cognitivos de la motivación intrínseca en la tarea. Tal

y como recogen Gagné et al (1997), aunque estos autores equipararon sentimientos de empoderamiento con motivación intrínseca, también argumentaron que los cuatro componentes del empoderamiento son una causa próxima de motivación intrínseca de la tarea y satisfacción (Thomas y Velthouse, 1990). Gagné et al. (1997) consideraron que la motivación no es conceptualmente la misma que sus antecedentes. Consiste en la energía que impulsa el comportamiento. Por otro lado, la competencia es la evaluación cognitiva previa del contexto y de uno mismo. Cuanto más positivas sea la evaluación, más energía se espera. Por ello, en el presente trabajo, aunque se considere al EP un factor motivacional, no lo asimilamos al concepto de motivación intrínseca como tal, sino como un antecedente de este.

**Hipótesis 3c:** El EP tendrá un efecto negativo y significativo sobre el nivel de estrés o tensión en el trabajo, así como en puntuaciones indicadoras de síndrome de burnout. A mayor EP, menor estrés laboral.

**Hipótesis 3d:** El EP tendrá un efecto positivo sobre la satisfacción laboral.

**Hipótesis 3e:** El EP influirá positivamente en la motivación intrínseca de los trabajadores.

### ***Acciones/ conductas del trabajador***

Por último, se pretenden conocer los efectos del EP sobre las conductas del trabajador, en concreto, sobre el rendimiento, la creatividad y la innovación y las conductas de ciudadanía organizacional. Una presunción clave del modelo cognitivo de empoderamiento de Thomas y Velthouse (1990) es que existe un ciclo continuado en el que tienen lugar los eventos ambientales, las evaluaciones de tareas y las conductas. Los eventos ambientales proporcionan datos sobre las consecuencias de las conductas. De esta forma, se pueden evaluar las tareas en función del EP, y a su vez, se retroalimenta el comportamiento del individuo. (Thomas y Velthouse, 1991).

Según Spreitzer (1995a), el empoderamiento intrapersonal media la relación entre los antecedentes socioestructurales y el comportamiento innovador. La innovación es la implementación exitosa de las ideas creativas dentro de una organización (Amabile, 1988). Los individuos empoderados que se autoperceben

como competentes es probable que sean más innovadores y creativos debido a las expectativas de éxito, y porque se sienten menos limitados por aspectos del trabajo ligados a reglas (Amabile, 1988). Además, el empoderamiento induce a los miembros del equipo a contribuir de diferentes maneras a las actividades comunes (Spreitzer, 1999). Por ello, es esperable que los individuos más empoderados tengan un mejor rendimiento, y más conductas de ciudadanía organizacional. Es probable que el empleado tome una orientación más activa hacia su trabajo (Spreitzer, 2008).

**Hipótesis 4a:** El EP tendrá un efecto positivo en la creatividad y el comportamiento innovador del trabajador.

**Hipótesis 4b:** El EP influirá positivamente sobre el rendimiento laboral.

**Hipótesis 4c:** El EP tendrá un efecto positivo sobre las conductas de ciudadanía organizacional.

En el apéndice, desglosamos las categorías y variables primarias de los antecedentes y consecuentes del empoderamiento psicológico (Tablas 6 y 7)

### **Variables moderadoras de las relaciones entre el EP y los antecedentes y consecuentes**

#### ***Rangos de edad***

La edad de los participantes se ha categorizado en cuatro franjas de edad: 19-29 años, 30-39 años, 40-49 años, y mayores de 50. Investigaciones recientes han destacado la discriminación por edad como un problema común en las organizaciones (Furunes y Mykletun, 2010). Consiste en un proceso en el que se discrimina a los trabajadores solamente por su edad. Schermuly et al. (2014) sugirieron que la discriminación por edad puede disminuir el EP y sus componentes de diversas maneras. El estereotipo puede reducir el rendimiento y a su vez, la percepción de competencia personal. La elección de trabajadores más jóvenes en detrimento de los más mayores puede disminuir el significado. También consideraron que la exclusión de los trabajadores con más edad de los procesos de decisión y participación pueden reducir la autodeterminación y el impacto.

Por otro lado, Dimitriades y Kufiduse (2004) encontraron que el empoderamiento estaba relacionado significativamente con la edad de los empleados. Spreitzer (1996) también identificó una relación positiva entre la edad y la dimensión de competencia. Ozaralli (2003) tras categorizar su muestra por franjas de edad encontró diferencias significativas entre los grupos de 20 a 30 y mayores de 40 y concluyó que con una mayor edad, los empleados se sienten más empoderados.

Por lo anteriormente expuesto, se pretende analizar si la edad de los trabajadores influye en las relaciones entre los antecedentes y el EP (**Hipótesis 5a**), o bien entre el EP y sus consecuentes (**Hipótesis 5b**). Por ejemplo, un mayor TE en la relación entre las características individuales del trabajador y el EP, indicaría que cuanto mayor es el trabajador, más influyen sus características personales sobre el EP.

### ***Diferencias culturales***

Investigaciones recientes contrastan el efecto moderador de la orientación colectivista o individualista sobre el EP y sus consecuentes, como la satisfacción laboral o el rendimiento extra-rol. Fock et al. (2011) encontraron que la orientación colectivista elevó el efecto de la autodeterminación en la satisfacción laboral. Cho y Faerman (2010) sugirieron que un mayor nivel de colectivismo organizacional tiene un efecto más fuerte en la relación entre el empoderamiento psicológico y el desempeño extra-rol que un nivel más bajo de colectivismo. A este respecto, Kirkman y Shapiro (2001) descubrieron que los equipos con un nivel de colectivismo más alto informaron de más empoderamiento. Por tanto, es más probable que las personas con culturas colectivistas, en comparación con las individualistas, se definan así mismas como parte de un grupo y que den prioridad a las metas grupales (Triandis, 2001). El empoderamiento psicológico podría ser más efectivo en culturas colectivistas, porque sus miembros pueden reaccionar más fuertemente a las señales que promueven la identificación y la inclusión, como el empoderamiento psicológico (Seibert et al., 2011).

Por otro lado, otros estudios han mostrado datos opuestos a los anteriores. Thomas y Rahschulte (2018) estudiaron los efectos moderadores de la distancia de poder y el individualismo/colectivismo sobre el liderazgo empoderador y el EP. Encontraron que, en la muestra de Ruanda, niveles altos de colectivismo

disminuyeron la relación entre el liderazgo empoderador y el EP de los empleados. Mientras que, en los EE.UU., el efecto de moderación del individualismo aumentó la relación entre las conductas empoderantes del líder y el EP.

Respecto a la distancia de poder, Seibert (2004) sugirió que aquellas culturas con distancia de poder alta pueden reaccionar a un clima estimulante con sentimientos de estrés, y no con sentimientos de EP. Según Spreitzer (2008, p.27), en una cultura de distancia de poder alta, los empleados pueden reaccionar de manera menos positiva al EP, ya que “podría ser culturalmente inapropiado que los empleados en niveles bajos de una jerarquía organizacional tengan una voz significativa en su trabajo”. Puede ser que los jefes, en culturas con distancia de poder alta, perciban como una amenaza a empleados con altos niveles de autodeterminación e impacto.

En la presente investigación, y teniendo en cuenta que existen datos contradictorios en la literatura, se pretende explorar si el origen cultural de la muestra, mediante la categorización de la procedencia continental de los participantes, influye sobre el EP y sus antecedentes y consecuentes.

**Hipótesis 6:** Se esperan diferencias culturales significativas en los TE de las relaciones entre EP y antecedentes o consecuentes.

### ***Profesión***

Seibert et al (2011), en su meta-análisis sobre los antecedentes y consecuentes del EP, sugirieron que en función del tipo de ocupación se puede moderar la efectividad del EP. En concreto, los empleados del sector servicios reaccionaron al EP con mayor satisfacción laboral que aquellos que trabajaban en las industrias manufactureras. Estos autores advierten de predicciones contrarias en la literatura. Por un lado, si el contacto con el cliente proporciona más motivación laboral, se podría disminuir la necesidad de EP. En contraposición, dicho contacto sí podría aumentar el EP al tener los trabajadores más oportunidades de comportamiento discrecional (Seibert et al., 2011). En la presente investigación, se pretende estudiar si el tipo de profesión de la muestra afecta a la relación entre el EP y sus antecedentes y consecuentes.



**Hipótesis 7a:** Las relaciones entre los antecedentes y EP tendrán un mayor TE en aquellas profesiones que tengan un contacto estrecho o estén al servicio de las personas.

**Hipótesis 7b:** La relaciones entre el EP y sus consecuentes tendrán un mayor TE en aquellas profesiones que tengan un contacto estrecho o estén al servicio de las personas.

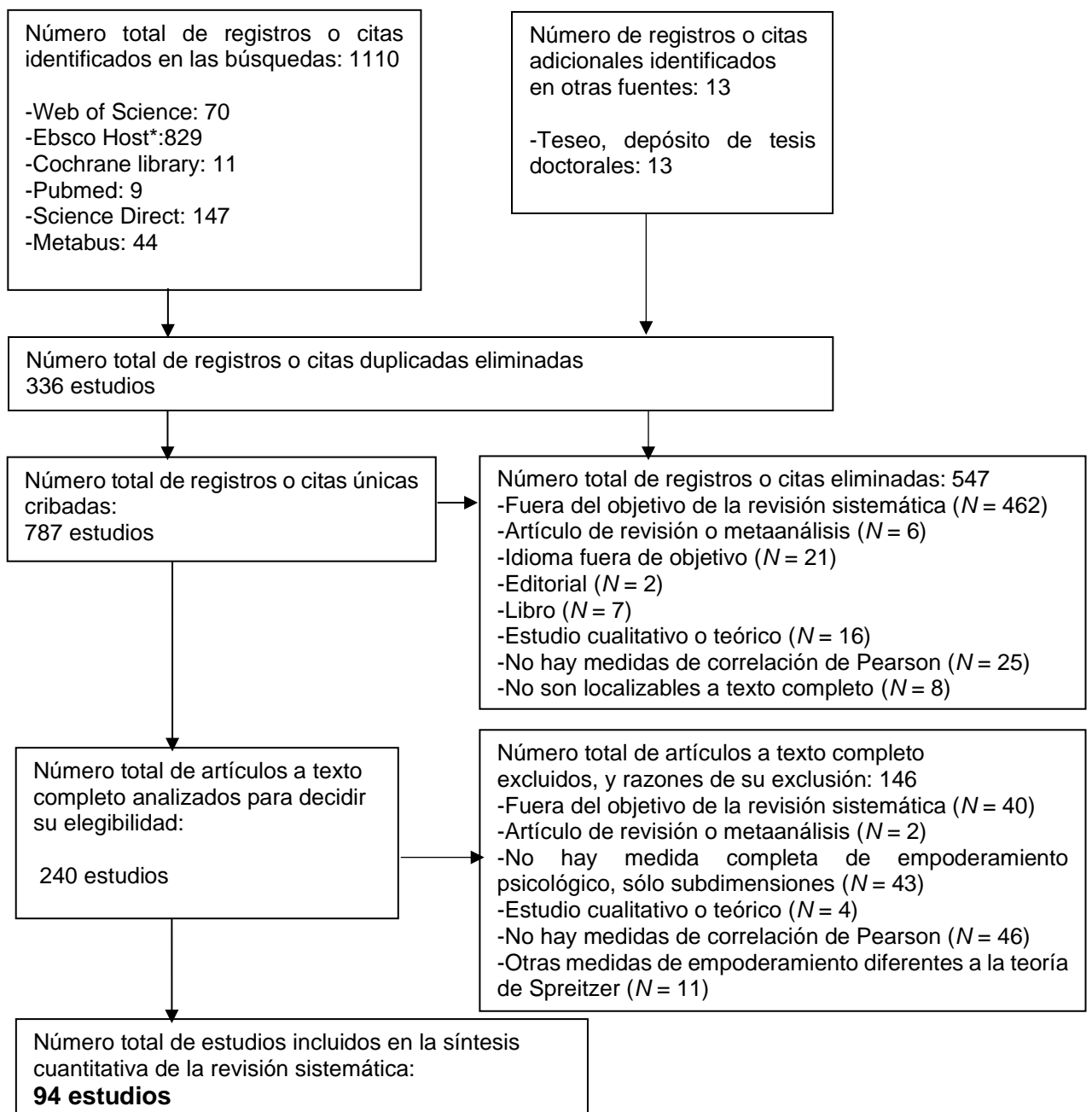
## **Método**

### **Fuentes de datos y búsqueda de la literatura**

Para la realización de esta investigación, seguimos las pautas proporcionadas por la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009). La búsqueda electrónica se realizó entre los estudios publicados desde la publicación de la construcción y validación de la escala de EP de Spreitzer (1995b) hasta enero de 2019. Se llevó a cabo en bases de datos informatizadas y en agregadores de bases de datos (Web of Science, Ebsco Host, Cochrane library, Pubmed, Science Direct). En la figura 2, se especifican todas las bases de datos utilizadas en el presente meta-análisis. Además, se utilizó Metabus (Bosco et al., 2015), una plataforma de síntesis de investigación que proporciona un motor de búsqueda y síntesis avanzado, generando un primer paso rápido en la realización del meta-análisis. Además, se realizó una búsqueda manual de revistas que publican habitualmente investigaciones de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, que pudieran haberse interesado por el estudio del empoderamiento psicológico. Incluimos a las revistas Journal of Occupational and Organizational Psychology, Journal of Applied Psychology, y Academy of Management Journal. En total, mediante esta estrategia de búsqueda identificamos 1110 registros. Por otro lado, identificamos otros 13 estudios en otras fuentes, como depósitos de tesis doctorales.

Para la mayoría de las bases de datos se utilizó de estrategia de búsqueda (TX Empower\*) AND (TX Spreitzer). En Web of Science, Pubmed y Science Direct se utilizó la siguiente cadena de búsqueda, con el fin de acotar más los resultados y discriminar los tipos de empoderamiento: ((Psychological Empowerment OR Empower\* NOT Structural Empowerment) AND (Spreitzer)). Tras verificar los resultados, se eliminaron 336 estudios por estar repetidos. Los

restantes 787 estudios fueron evaluados mediante su resumen, eliminándose 547 por diversas razones, al no cumplir los criterios de inclusión. (Ver figura 2). El número total de estudios que analizamos a texto completo para decidir su elegibilidad fue de 240. Descartamos 146 estudios, ya que estaban fuera del objetivo de la revisión ( $n = 40$ ), eran revisiones sistemáticas o meta-análisis ( $n = 2$ ), no figuraba la medida completa de EP, sólo alguna dimensión ( $n = 43$ ), eran teóricos o cualitativos ( $n = 4$ ), no figuraban medidas de correlación de Pearson ( $n = 46$ ) o se centraban en otras medidas de empoderamiento diferentes a la teoría de Spreitzer ( $n = 11$ ).



*Nota:* EBSCO HOST, se seleccionaron las siguientes bases de datos del agregador de bases de datos (Medline, Academic Search Premier, PsycInfo, PsycArticles, Psychology and Behavioral Sciences, ERIC, Open Dissertations, PSICODOC, MLA International Bibliography with Full Text, MLA Directory of Periodicals, EBSCO eClassics Collection (EBSCOhost), International Political Science Abstracts, E-Journals, eBook Education Collection (EBSCOhost), eBook Collection (EBSCOhost), ERIC, Philosophers Index with Full Text, Library & Information Science Source Library, Information Science & Technology Abstracts, Teacher Reference Center, The Serials Directory).

**Figura 2.** Diagrama de flujo de las diferentes fases de la revisión sistemática (según PRISMA)

### **Criterios de inclusión**

Para ser incluido en este meta-análisis, un estudio tenía que cumplir los siguientes criterios: (a) el estudio tenía que ser una investigación empírica de tipo correlacional con una muestra de trabajadores de cualquier organización; (b) el estudio tenía que proporcionar un coeficiente de correlación de Pearson o equivalente de las relaciones entre el EP y sus antecedentes y consecuentes; (c) la escala utilizada para medir el EP debía de ser la creada por Spreitzer (1995b) de 12 ítems, debiendo proporcionar una medida general de EP; y (d) debía estar escrito en inglés, francés, italiano, o bien, en español. En definitiva, se incluyeron un total de 94 estudios empíricos en este meta-análisis, que proporcionó 331 tamaños de efectos independientes (TE) y un total de 42.212 participantes.

### **Codificación de los estudios**

En primer lugar, elaboramos un Protocolo de Registro de las variables moderadoras de los estudios. Distinguimos entre características metodológicas, sustantivas y extrínsecas (Sánchez-Meca, 2010). Las características metodológicas fueron el tamaño muestral, tipo de diseño no experimental (transversal vs longitudinal), y medida de fiabilidad de la escala de Spreitzer. Las características sustantivas fueron las relacionadas con los participantes y el contexto. En cuanto a los participantes, se codificaron el porcentaje de mujeres en la muestra, franja de edad de los participantes (distribuida en cuatro grupos: 19-29 años, 30-39, 40-49 y mayores de 50 años) y categoría profesional (sanidad, empleados de seguridad, servicios, industria/informática, educación y banca/administración). La variable contextual fue la ubicación del estudio por continentes. Las características extrínsecas fueron el año de realización del

estudio y la fuente de publicación del estudio (publicado vs. no publicado). Los artículos fueron codificados independientemente por un par de codificadores. Para mantener la coherencia y garantizar la fiabilidad, los codificadores se reunieron para revisar y llegar a un consenso para cada muestra independiente (Orwin y Vevea, 2010).

Por otro lado, codificamos los antecedentes de EP, distinguiendo entre factores psicosociales y organizacionales y características individuales del trabajador. Además, dentro de los consecuentes, incluimos las variables en tres grupos: reacciones afectivas, actitudinales o conductas del trabajador.

### **Síntesis y análisis de datos**

En este metaanálisis extrajimos información sobre el tamaño del efecto (TE) entre el EP y sus antecedentes y consecuentes. Para la realización de los análisis utilizamos el programa Comprehensive meta-analysis 2.0 (Borenstein et al., 2005). El tamaño del efecto fue la correlación de Pearson ( $r$ ), que fue tratado mediante la transformación  $Z$  de Fisher. Para el cálculo del TE, se combinaron subgrupos utilizando el modelo de efectos aleatorios. El nivel de significación de  $Z$  y los intervalos de confianza (95%) fueron examinados para determinar significación estadística de cada asociación del EP con sus correlatos. Para interpretar la magnitud del TE se siguieron las guías empíricas expuestas por Hemphill (2003): un TE Bajo era  $r < .20$ ,  $r$  entre  $.20$  y  $.30$  es un valor medio, y un valor alto  $r > .30$ .

Para examinar la heterogeneidad se valoraron el estadístico  $Q$  y el índice  $I^2$ . Si el estadístico  $Q$  alcanza la significación estadística significa que los TE son heterogéneos entre sí, por lo que no están bien representados por el TE. El índice  $I^2$  cuantifica la heterogeneidad existente entre los estudios, en porcentaje (Sánchez-Meca, 2010). Si existe heterogeneidad entre los TE, entonces se hace preciso examinar el influjo de variables moderadoras.  $I^2$  en torno al 50% y 75% se pueden interpretar como medios y altos, respectivamente (Borenstein et al., 2009). En este meta-análisis, al ser los valores de  $I^2$  altos, se realizaron análisis de varianza mediante técnicas de ANOVA ponderadas. Se examinaron la franja de edad de la muestra, el continente de procedencia y el tipo de profesión de los participantes con el fin de valorar si moderaban las relaciones entre el EP y sus correlatos.

## Resultados

### Descripción de los estudios

Del total de 94 estudios incluidos en la revisión sistemática, 4 se publicaron de 1995-2000, 24 entre 2001-2009 y 66 entre 2010-2019. La mayoría estaban redactados en inglés. Sólo uno estaba en castellano y cinco en francés. La media de edad de todas las muestras fue de 36.15 ( $DT = 8.22$ ). Respecto al porcentaje de mujeres de la muestra, la media fue de 55.90 ( $DT = 22.22$ ). La procedencia de la muestra fue mayoritariamente de Asia y América, con 39 y 40 muestras respectivamente. Europa contó con 13 muestras, mientras que Oceanía y África sólo con una muestra cada uno de ellos.

### Antecedentes del EP

En la tabla 1 se expone un resumen metaanalítico de los antecedentes del EP. Incluimos el tamaño del efecto para cada meta-análisis, junto al nivel de significación de Z, el nivel de confianza al 95%, el estadístico Q y el índice I<sup>2</sup>. Los resultados muestran que, de todos los meta-análisis, solo educación ( $r = -.001$ , CI [-.06, .06]) y rango organizacional ( $r = .10$ , CI [-.16, .36]) no resultaron significativos. Los meta-análisis entre las variables psicosociales y organizacionales y el EP resultaron significativos, con valores de TE altos y positivos. En concreto, el liderazgo ( $r = .40$ ) fue el que mayor TE obtuvo. Estos resultados permiten apoyar las hipótesis 1a, 1b, 1c y 1d. Respecto a las características individuales del trabajador, la permanencia en la organizacional tuvo un TE bajo ( $r = .12$ ), las características negativas de personalidad un TE medio ( $r = -.22$ ) y las positivas un TE alto ( $r = .31$ ). Por lo tanto, podemos dar apoyo a las Hipótesis 2a, 2d y 2e. Respecto a la heterogeneidad, todos los índices I<sup>2</sup> superaron el valor de 75% interpretado por Borenstein et al. (2009) como alto. Por ello, se decide valorar el influjo de variables moderadoras que actúan como variables predictoras sobre los TE.

### Consecuentes del EP

En la tabla 2, se especifica el resumen metaanalítico de los consecuentes del EP. Todos los meta-análisis realizados resultaron significativos. Tanto la satisfacción laboral ( $r = .50$ ) como el compromiso organizacional ( $r = .51$ ) obtuvieron los TE más altos. La intención de abandono ( $r = -.36$ ) y la tensión

laboral ( $r = -.30$ ) alcanzaron TE altos pero negativos. Las conductas de ciudadanía organizacional resultaron significativas, pero con un TE bajo ( $r = .18$ ). Estos resultados permiten apoyar el grupo de Hipótesis 3 y 4. Los índices I2 fueron elevados, salvo para la creatividad (68.48%) y las conductas de ciudadanía organizacional (62.9%) que obtuvieron valores medios. De nuevo, es preciso evaluar las variables que influyen en esta heterogeneidad entre los TE.

**Tabla 1.** Resumen meta-analítico de los antecedentes del empoderamiento psicológico. Tamaño medio del efecto para cada meta-análisis.

Variables	k	N	Tamaño del efecto	I.C. 95%		z	p	Q (df)	I <sup>2</sup>
				Ls	Li				
<b>Variables psicosociales y organizacionales</b>									
Rol laboral y contenido del trabajo	11	3578	.33	.05	.56	2.31	.021*	789.22(10)	98.73
Empoderamiento estructural	17	4600	.35	.28	.42	9.06	.00**	109.42(16)	85.37
Liderazgo	37	12762	.40	.36	.44	18.28	.00**	242.54(36)	85.15
Apoyo social y organizacional	20	8730	.30	.20	.39	5.90	.00**	432.22(19)	95.60
<b>Características individuales del trabajador</b>									
Permanencia en la organización	32	9564	.12	.07	.17	5.29	.00**	141.46(31)	78.08
Rango organizacional	6	2789	.10	-.16	.36	.77	.44	258.68(5)	98.06
Educación	18	6002	-.001	-.06	.06	-.03	.97	96.45(17)	82.37
Características positivas de personalidad	6	1853	.31	.18	.44	4.48	.00**	49.28(5)	89.85
Características negativas de personalidad	11	3236	-.22	-.35	-.09	-3.25	.00**	152.53(10)	93.44

*Nota:* \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; k, número de correlaciones; N, total de la muestra; Ls, límite superior; Li, límite inferior; z, valor de Z, test de dos colas; p, nivel de significación, Q (df), test chi cuadrado de homogeneidad (grados de libertad); I<sup>2</sup>, porcentaje de varianza fuera del error de muestreo.

**Tabla 2.** Resumen meta-analítico de los de los consecuentes del empoderamiento psicológico. Tamaño medio del efecto para cada meta-análisis.

Variables	k	N	Tamaño del efecto	I.C. 95%		z	p	Q (df)	I <sup>2</sup>
				Ls	Li				
<b>Reacciones actitudinales del trabajador</b>									
Compromiso organizacional	16	5339	.51	.41	.59	8.83	.00**	305.52(15)	95.09
Intención de abandono	12	9446	-.36	-.50	-.20	-4.41	.00**	555.82(11)	98.02
<b>Reacciones afectivas del trabajador</b>									
Tensión laboral	16	6146	-.30	-.39	-.22	-6.85	.00**	204.61 (15)	92.66
Satisfacción laboral	24	12570	.50	.39	.60	7.52	.00**	1291.10(23)	98.21
Motivación intrínseca	7	3268	.38	.23	.50	4.99	.00**	115.47(6)	94.80
<b>Acciones/ conductas del trabajador</b>									
Rendimiento	24	8549	.24	.18	.29	8.74	.00**	139.63(23)	83.52
Creatividad	12	3544	.36	.31	.41	12.38	.00**	34.90(11)	68.48
Conductas de ciudadanía organizacional	5	1299	.18	.07	.27	3.38	.00**	10.78(4)	62.92

*Nota:* \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; k, número de correlaciones; N, total de la muestra; Ls, límite superior; Li, límite inferior; z, valor de Z, test de dos colas; p, nivel de significación, Q (df), test chi cuadrado de homogeneidad (grados de libertad); I<sup>2</sup>, porcentaje de varianza fuera del error de muestreo.



## **Análisis de variables moderadoras**

En primer lugar, en la tabla 3 exponemos los análisis de varianza ponderados en función del rango de edad de la muestra. Valoramos el estadístico QW, que permite comprobar si existe homogeneidad dentro de cada categoría., y el estadístico QB, que nos indica si existen diferencias entre los TE medios de cada categoría. Respecto a las variables psicosociales y organizacionales, ambos tipos de estadísticos resultaron significativos en cada uno de los meta-análisis. Esto nos indica que además del rango de edad en el que se encuentre el trabajador, existen otras variables moderadoras relevantes capaces de explicar la heterogeneidad de los TE. El rol y el contenido del trabajo ( $r = .35$ ) y el apoyo social ( $r = .08$ ) obtuvieron el menor TE en edades superiores.

Respecto a las características individuales, tanto características positivas ( $r = .47$ ) como negativas ( $r = -.36$ ) obtuvieron el mayor TE en rangos de edad mayores. La permanencia en la organización reflejó sólo valores significativos en las edades medias de 30-39 ( $r = .17$ ) y 40-49 años ( $r = .13$ ). En cuanto a los consecuentes del EP, solamente la creatividad resultó no significativa (QB = 3.84,  $p = .27$ ). El compromiso organizacional obtuvo fuertes TE en todas las franjas de edad, mientras que la intención de abandono ( $r = -.61$ ) el mayor TE fue en la franja superior de edad. Todas las reacciones afectivas tuvieron mayores TE en las franjas de edad mayores, mientras que el rendimiento fue superior en franjas medias. Estos resultados apoyan parcialmente las Hipótesis 5a y 5b, ya que el EP oscila en función de la franja de edad del trabajador.

En segundo lugar, en la tabla 4 se especifican los ANOVA en función de la procedencia de la muestra. En cuanto a las variables psicosociales y organizacionales, el rol y contenido laboral ( $r = -.05$ , CI [-.10, .007]) no fue significativo para América, mientras que sí lo fue para el resto de los continentes. El apoyo social ( $r = .42$ ), liderazgo ( $r = .46$ ) y empoderamiento estructural ( $r = .43$ ) obtuvieron mayores TE en culturas colectivistas. Respecto a las características individuales, no existen diferencias significativas entre los TE relacionados con la permanencia en la organización. Los países asiáticos obtuvieron un mayor TE que América en la influencia de las características negativas de la personalidad.

Todos los consecuentes del EP mostraron diferencias significativas en cuanto al continente estudiado. Todos los continentes obtuvieron TE elevados y cercanos en compromiso organizacional. Las culturas individualistas generaron mayores TE en intención de abandono ( $r = -.63$ ), satisfacción laboral ( $r = .77$ ), y creatividad ( $r = .47$ ). Las culturas colectivistas solo puntuaron más en tensión laboral ( $r = -.46$ ). El rendimiento obtuvo valores altos en Europa y África, mientras que Asia y América tuvieron TE moderados. Estos resultados no permiten rechazar la Hipótesis 6 ya que sí existen diferencias en el TE en función del continente estudiado.

En tercer lugar, en la tabla 5 añadimos los ANOVA en función de la profesión de los participantes. Profesiones relacionadas con la sanidad y la educación obtuvieron los mayores TE en apoyo social ( $r = .38$ ,  $r = .55$ ). El liderazgo fue superior en banca ( $r = .45$ ) e industria/informática ( $r = .41$ ). El empoderamiento estructural obtuvo los menores valores en el sector servicios ( $r = .29$ ). El contenido del trabajo resultó alto en sanidad y servicios, mientras que obtuvo un valor negativo en educación ( $r = -.51$ ). En cuanto a la permanencia en la organización, la banca no resultó significativa, mientras que el resto obtuvieron valores muy bajos de TE. Los mayores TE en personalidad positiva fueron los de sanidad ( $r = .28$ ), servicios ( $r = .41$ ) y educación ( $r = .40$ ).

Por último, de nuevo los mayores valores de TE fueron para profesiones relacionadas con el trato con personas, en compromiso organizacional ( $r = .66$ ), intención de abandono ( $r = -.61$ ), tensión laboral ( $r = -.43$ ) y satisfacción laboral ( $r = .73$ ). La motivación intrínseca fue superior en industria ( $r = .48$ ) y banca ( $r = .41$ ). Ninguna conducta del trabajador mostró diferencias entre los TE. Estos resultados nos permiten apoyar parcialmente las hipótesis 7a y 7b.

**Tabla 3.** Análisis de varianza ponderado en función de los rangos de edad de la muestra.

Variables	Qb (df)/Qw (df)	Tamaño del efecto (LI/LS)			
		19-29	30-39	40-49	Mayores de 50
<b>Variables psicosociales y organizacionales</b>					
Rol laboral y contenido del trabajo	275.34(3) ***/513.88(7) ***	.69 (.64/.74)	.52 (.49/.55)	.35 (.28/.41)	n.a.
Empoderamiento estructural	62.27(3) ***/47.15(13) ***	.31 (.16/.44)	.49 (.45/.52)	.40 (.36/.44)	n.a.
Liderazgo	69.62(3) ***/172.93(33) ***	.45 (.42/.48)	.48 (.44/.51)	.43 (.38/.47)	n.a.
Apoyo social y organizacional	189.68(3) ***/242.54(16) ***	n.a.	.45 (.43/.48)	.24 (.19/.28)	0.08 (.03/.13)
<b>Características individuales del trabajador</b>					
Permanencia en la organización	29.05 (5) ***/112.41 (26) ***	.02 (-.02/.05)	.17 (.13/.21)	.13 (.08/.17)	.05(-.12/.22)
Características positivas	10.17 (2) **/39.12 (3) ***	.32 (.27/.36)	.47 (.38/.55)	n.a.	n.a.
Características negativas	108.98 (3) ***/43.55 (7) ***	-.22 (-.32/-.12)	.21 (.11/.30)	-.36 (-.40/-.31)	n.a.

*Nota:* Qb (df)/Qw: Q (df), test chi cuadrado de homogeneidad between and within (grados de libertad); \*\*\*  $p < .001$ .; \*\*  $p < .01$ ; n.a. not available

**Tabla 3.** Análisis de varianza ponderado en función de los rangos de edad de la muestra (continuación).

Variables	Qb (df)/Qw (df)	Tamaño del efecto (LI/LS)			
		19-29	30-39	40-49	Mayores de 50
<b>Reacciones actitudinales del trabajador</b>					
Compromiso organizacional	171.45 (3) ***/134.08 (12) ***	.69 (.66/.72)	.53 (.41/.63)	.61 (.58/.64)	n.a.
Intención de abandono	413.08 (3) ***/142.74 (8) ***	-.16 (-.22/-.09)	-.28 (-.35/-.19)	-.61 (-.62/-.59)	n.a.
<b>Reacciones afectivas</b>					
Tensión laboral	34.74 (4) ***/169.86 (11) ***	-.20 (-.28/-.12)	-.39 (-.43/-.35)	-.32 (-.36/-.27)	-.44 (-.52/-.38)
Satisfacción laboral	755.62 (4) ***/535.49 (19) ***	.42 (.39/.45)	.36 (.22/.48)	.77 (.75/.77)	.56 (.49/.62)
Motivación intrínseca	50.38 (2) ***/ 65.09 (4) ***	.24 (.19/.29)	.29 (.19/.38)	n.a.	n.a.
<b>Acciones/ conductas del trabajador</b>					
Rendimiento	78.86(3) ***/60.76 (20) ***	.10(.07/.14)	.29(.25/.33)	.21(.16/.26)	n.a.
Creatividad	3.84 (3) / 31.06 (8) ***	.24 (.09/.38)	.37 (.33/.42)	.31 (.21/.41)	n.a.
Conductas de ciudadanía organizacional	9.05 (2) * /1.74 (2)	n.a.	.33 (.18/.46)	.18 (.05/.29)	n.a.

*Nota:* Qb (df)/Qw: test chi cuadrado de homogeneidad between and within (grados de libertad); \*\*\* $p < .001$ .; \*\* $p < .01$ ; n.a. not available

**Tabla 4.** Análisis de varianza ponderado en función de las diferencias culturales de la muestra.

Variables	Qb (df)/Qw (df)	Tamaño del efecto (LI/LS)				
		AMERICA	ASIA	EUROPA	AFRICA	OCEANIA
<b>Variables psicosociales y organizacionales</b>						
Rol laboral y contenido del trabajo	526.97 (3) ***/262.25 (7) ***	-.05 (-.10/.007)	.64 (.61/.67)	.69 (.64/.74)	n.a.	.25 (.13/.36)
Empoderamiento estructural	8.22 (2) */ 101.19 (14) ***	.35 (.31/.38)	.43 (.39/.46)	.38 (.28/.47)	n.a.	n.a.
Liderazgo	43.43 (2) ***/199.12 (34) ***	.36 (.34/.38)	.46 (.44/.48)	.37 (.30/.44)	n.a.	n.a.
Apoyo social y organizacional	73.65 (2) ***/358.57 (17) ***	.29 (.26/.32)	.42 (.40/.46)	.22 (.19/.26)	n.a.	n.a.
<b>Características individuales del trabajador</b>						
Permanencia en la organización	1.51 (2)/139.94 (29) ***	.12 (.09/.15)	.09 (.06/.12)	.13 (.05/.19)	n.a.	n.a.
Características negativas	5.51 (1) */147.01(9) ***	-.24 (-.28/-.21)	-.33 (-.40/-.27)	n.a.	n.a.	n.a.

*Nota.* Qb (df)/Qw: test chi cuadrado de homogeneidad between and within (grados de libertad); \*\*\*  $p < .001$ .; \*\*  $p < .01$ ; n.a. not available

**Tabla 4.** Análisis de varianza ponderado en función de las diferencias culturales de la muestra (continuación).

Variables	Qb (df)/Qw (df)	Tamaño del efecto (LI/LS)				
		AMERICA	ASIA	EUROPA	AFRICA	OCEANIA
<b>Reacciones actitudinales del trabajador</b>						
Compromiso organizacional	19.15 (3) ***/286.37 (12) ***	.53 (.50/.56)	.53 (.50/.57)	.53 (.50/.57)	n.a.	.30 (.19/.41)
Intención de abandono	488.46 (2) ***/67.36 (9) ***	-.36 (-.4/-.33)	-.17 (-.22/-.11)	-.63 (-.65/-.62)	n.a.	n.a.
<b>Reacciones afectivas</b>						
Tensión laboral	66.95 (3) ***/137.66 (12) ***	-.25 (-.29/-.21)	-.46 (-.49/-.42)	-.37 (-.41/-.34)	n.a.	-.54 (-.62/-.44)
Satisfacción laboral	857.04 (2) ***/434.07 (21) ***	.52 (.50/.55)	.40 (.37/.43)	.77 (.76/.78)	n.a.	n.a.
<b>Acciones/ conductas del trabajador</b>						
Rendimiento	20.83(3) ***/118.80 (20) ***	.23(.20/.26)	.18(.15/.21)	.34(.14/.50)	.41(.30/.50)	n.a.
Creatividad	12.01 (2) **/22.88 (9) **	.35 (.29/.40)	.32 (.28/.36)	.47 (.39/.54)	n.a.	n.a.
Conductas de ciudadanía organizacional	5.84 (1) */4.95 (4)	.23 (.14/.32)	n.a.	.09 (.02/.16)	n.a.	n.a.

*Nota:* Qb (df)/Qw: test chi cuadrado de homogeneidad between and within (grados de libertad); \*\*\*  $p < .001$ .; \*\*  $p < .01$ ; n.a. not available

**Tabla 5.** Análisis de varianza ponderado en función de la profesión de la muestra.

Variables	Qb (df)/Qw (df)	Tamaño del efecto (LI/LS)					
		Sanidad	Seguridad	Servicios	Industria/informática	Educación	Banca
<b>Variables psicosociales y organizacionales</b>							
Rol laboral y contenido del trabajo	501.07(3) ***/288.14(7) ***	.55(.49/.60)	n.a.	.61(.59/.64)	.07(-.01/.14)	-.51(-.60/-40)	n.a.
Empoderamiento estructural	35.28 (4) ***/74.14 (12) ***	.45 (.39/.50)	n.a.	.29 (.23/.35)	.40 (.36/.45)	.31 (.25/.37)	.49 (.44/.54)
Liderazgo	25.39 (4) ***/217.15 (32) ***	.33 (.24/.40)	n.a.	.41 (.39/.44)	.41 (.39/.44)	.34 (.31/.37)	.45 (.41/.48)
Apoyo social/organizacional	206.94 (4) ***/225.28 (15) ***	.38 (.33/.43)	n.a.	.19 (.15/.21)	.29 (.24/.33)	.55 (.52/.59)	.30 (.24/.35)
<b>Características individuales</b>							
Permanencia en la organización	18.10 (4) **/123.35 (27) ***	.09 (.04/.16)	n.a.	.17 (.14/.21)	.07 (.04/.11)	.13 (.07/.19)	.03(-.03/.10)
Características positivas	25.43 (3) ***/23.85 (2) ***	.28 (.17/.38)	n.a.	.41 (.35/.47)	.13 (.02/.23)	.40 (.33/.47)	n.a.
Características negativas	50.47 (3) ***/102.06 (7) ***	-.28 (-.35/-.21)	n.a.	-.05 (-.17/.04)	-.34 (-.38/-.30)	-.04 (-.20/.12)	n.a.

*Nota:* Qb (df)/Qw: test chi cuadrado de homogeneidad between and within (grados de libertad); \*\*\*  $p < .001$ .; \*\*  $p < .01$ ; n.a. not available

**Tabla 5.** Análisis de varianza ponderado en función de la profesión de la muestra (continuación).

Variables	Qb (df)/Qw (df)	Tamaño del efecto (LI/LS)					
		Sanidad	Seguridad	Servicios	Industria/informática	Educación	Banca
<b>Reacciones actitudinales del trabajador</b>							
Compromiso organizacional	100.90 (5) ***/204.62 (10) ***	.61 (.57/.66)	.43 (.32/.53)	.66 (.62/.69)	.44 (.41/.48)	.40 (.32/.49)	.55 (.47/.62)
Intención de abandono	334.88 (3) ***/220.94(8) ***	-.61 (-.62/-.59)	n.a.	-.27 (-.33/-.21)	-.29 (-.33/-.25)	-.47 (-.51/-.34)	n.a.
<b>Reacciones afectivas</b>							
Tensión laboral	36.25 (3) ***/168.35 (12) ***	-.42 (-.46/-.39)	n.a.	-.43 (-.47/-.38)	-.31 (-.35/-.27)	-.27 (-.33/-.21)	n.a.
Satisfacción laboral	517.30 (4) ***/773.81(19) ***	.73 (.72/.74)	n.a.	.48 (.45/.52)	.48 (.43/.52)	.52 (.46/.58)	.42 (.37/.48)
Motivación intrínseca	58.41 (3) ***/57.07 (3) ***	n.a.	n.a.	.23 (.17/.29)	.48 (.44/.52)	.15 (.01/.29)	.41 (.35/.46)
<b>Acciones/ conductas del trabajador</b>							
Rendimiento	0.37 (4) / 139.25 (19) ***	.23(.15/.30)	n.a.	.21(.17/.25)	.21 (.17/.24)	.21(.10/.32)	.20 (.16/.24)
Creatividad	7.12 (3)/27.77 (8) **	n.a.	n.a.	.32 (.24/.39)	.34 (.31/.38)	.52 (.38/.63)	.37 (.28/.45)
Conductas de ciudadanía organizacional	.30 (2)/10.50 (2) **	n.a.	n.a.	.12 (-.04/.27)	.14 (.08/.19)	.19 (-.02/.38)	n.a.

*Nota.* Qb (df)/Qw: test chi cuadrado de homogeneidad between and within (grados de libertad); \*\*\*  $p < .001$ .; \*\*  $p < .01$ ; n.a. not available



## Discusión

La presente investigación tenía como objetivo realizar una revisión sistemática y metaanálisis de los estudios correlacionales centrados en el concepto de EP desarrollado por Spreitzer et al. (1995). Además de proporcionar una mayor comprensión de los antecedentes y consecuentes del EP, se estudiaron los potenciales moderadores que intervienen en las relaciones entre el empoderamiento y sus correlatos. Por otro lado, pretendíamos contrastar los resultados obtenidos con otros estudios metaanalíticos sobre el EP.

### Antecedentes del EP

En primer lugar, siguiendo el modelo metaanalítico puesto a prueba por Seibert et al. (2011), los antecedentes del EP fueron divididos en dos categorías, factores psicosociales y organizacionales y las características individuales del trabajador. Los cuatro factores psicosociales (empoderamiento estructural, liderazgo, rol laboral y apoyo social y confianza en la organización) mostraron un efecto positivo significativo y elevado sobre el EP de los trabajadores. Estos resultados apoyan los obtenidos por Seibert et al. (2011), en los que obtienen fuertes relaciones entre los factores contextuales y el EP. De hecho, existen evidencias sólidas que relacionan determinadas características del líder y del tipo de liderazgo con el EP (Allameh et al., 2012; Bagget, 2015; Dust et al., 2018; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Yahia et al, 2017). Respecto a las prácticas de alto rendimiento de la dirección, Maynard et al. (2012) las estudiaron por separado del empoderamiento estructural para subrayar las diferencias en su relación con el EP. No obstante, encontraron correlaciones entre el EP y las prácticas gerenciales de alto rendimiento comparables a los hallazgos del empoderamiento estructural. En el presente metaanálisis, las prácticas de alto rendimiento y el empoderamiento estructural se incluyeron bajo una misma categoría. Los resultados indican que actúan como un fuerte antecedente del EP. A este respecto, Messersmith et al. (2012) mostraron que construir un sistema eficaz de recursos humanos puede tener una poderosa influencia en las actitudes y comportamientos de los empleados individuales. En cuanto al apoyo social y la confianza en la organización, los resultados indican que la percepción de los participantes en cuanto a recompensas reales, confianza y apoyo deriva en un mayor EP. Las recompensas recibidas y los ingresos se han incluido en

esta categoría, al considerarlos bienes tangibles percibidos por el trabajador. En cambio, en el metaanálisis de Seibert et al. (2011) fueron incluidas en el factor de prácticas de alto rendimiento de la dirección. El rol y contenido del trabajo, de la misma forma que el resto de factores psicosociales, representa un fuerte correlato del EP.

En cuanto a las características individuales del trabajador, los datos muestran que la educación y el rango organizacional no influyen en el nivel de EP. Estos resultados son acordes con el estudio de Seibert et al. (2011). No obstante, este resultado contradice lo expuesto por Spreitzer (1995b) en términos demográficos, los empleados más empoderados son aquellos que poseen niveles más altos de educación, más tenencia y mayor rango (Spreitzer, 2008). Los datos indican que la permanencia en la organización influye en el EP, pero de forma reducida. Maynard et al (2012) encontraron en su meta-análisis correlaciones no significativas entre la permanencia y experiencia en la organización y el EP. Es necesario realizar más investigaciones, de tipo longitudinal, e indagar si los factores individuales como el género, la edad, la educación o el rango organizacional suponen una explicación causal a las diferencias en los niveles de empoderamiento. No obstante, las coincidencias de los metaanálisis en obtener valores no significativos o reducidos en estas variables individuales nos hacen sospechar que no son relevantes para el empoderamiento.

En contraposición, los factores de personalidad son fuertes antecedentes del EP, tal y como plantea la teoría (Thomas y Velthouse, 1990). Los empleados que habitualmente atribuyen experiencias organizacionales negativas o fracasos a causas incontrolables tienden a creer que no son modificables. Además, consideran el esfuerzo y los resultados como factores independientes. Estas percepciones pueden disminuir el empoderamiento e inhibir el desarrollo de expectativas positivas (Huang, 2012).

### **Consecuentes del EP**

Los consecuentes se dividieron en tres categorías, esto es, las reacciones afectivas, las actitudinales y las conductas del trabajador. Todos los factores incluidos en las reacciones afectivas y actitudinales se relacionan fuertemente con el EP. Actúa, por lo tanto, como un factor motivacional que puede generar

reacciones emocionales y predispone a actuar de forma positiva en la organización. Los empleados más empoderados tienen una actitud de compromiso con su organización y menos intención de abandonarla, por lo que actúan de forma que puedan lograr los objetivos comunes. También tienen reacciones afectivas importantes. Se sienten satisfechos en su trabajo, tienen menos tensión o estrés en el trabajo o más motivación intrínseca, entendida como la energía resultante originada por la evaluación empoderante del contexto. En el presente metaanálisis, hemos considerado la importancia de separar las actitudes de las reacciones emocionales. No obstante, otros autores han considerado estos factores en un mismo grupo, obteniendo resultados similares en cuanto a la fuerza de las relaciones con el EP (Seibert et al, 2011; Maynard et al., 2012). Li et al. (2018) en su metaanálisis entre EP y satisfacción laboral, también mostraron resultados significativos.

En cuanto a las conductas del trabajador, la creatividad obtuvo valores altos y significativos. Con un mayor empoderamiento psicológico, un empleado puede sentirse más atraído por su trabajo, proponer ideas más creativas y resolver más problemas (Duan et al., 2018). Nuestros resultados muestran, además, que la relación entre EP y rendimiento y conductas de ciudadanía organizacional obtiene significación estadística positiva, pero los valores son moderados. Este resultado coincide con los obtenidos por Seibert et al., (2011). Podríamos sugerir, por lo tanto, que el EP se manifiesta como un factor motivacional cuya función es más la de actuar sobre las actitudes y las emociones que intervenir directamente en la consecución de objetivos. No obstante, se esperan más estudios de carácter longitudinal que puedan explorar estas relaciones indirectas entre EP y conductas del trabajador, con mediación de las actitudes y las emociones.

### **Moderadores del EP: la edad, la procedencia y el sector profesional**

Respecto a los moderadores del EP, nuestros resultados muestran que la edad modera la relación entre el EP y la mayoría de los antecedentes estudiados. El rol y el contenido del trabajo y el apoyo social mostraron que los individuos con mayor edad estaban menos empoderados, mientras que en liderazgo y empoderamiento estructural son las edades medias las que más puntuaron. Los adultos jóvenes podrían estar más influenciados por los factores

organizacionales, por lo que reaccionan más ante la presencia de estos factores, y como consecuencia, se empoderan más que los trabajadores más mayores. Acorde con esto, Schermuly et al. (2014) consideran que tanto el estereotipo como la elección de trabajadores más jóvenes podría generar una disminución del EP. Respecto a las características de personalidad, el mayor EP se dio en franjas de mayor edad. McCrae et al. (1999, p. 472) sugiere que los adultos mayores difieren de los más jóvenes en controlar mejor los impulsos, en buscar menos las emociones y en ser más moralmente responsables. De esta forma, se podría explicar que los adultos mayores, con una percepción mayor de autocontrol, se empoderen en mayor medida que los jóvenes.

En cuanto a los consecuentes del EP, no hubo diferencias en creatividad en función de la edad. Abra (1989) expuso que la creatividad puede, simplemente, cambiar en lugar de declinar con la edad. Por otro lado, las franjas de edad superiores puntuaron más en intención de abandono y en las reacciones afectivas. Nuestros resultados son acordes con los obtenidos por Thomas y Feldman (2009) que sugirieron que la edad estaba relacionada con la intención de abandono, y que la etnia, la permanencia en la organización y el nivel educativo ayudaban a explicar estas diferencias en las franjas de edad. De forma similar, Clark et al. (1996) propusieron una explicación en forma de U para la relación entre la satisfacción laboral y la edad. Estos autores sugieren que los trabajadores jóvenes pueden sentirse más satisfechos porque tienen poca experiencia laboral. A medida que aprenden, pueden juzgar mejor las condiciones de trabajo por lo que la satisfacción podría disminuir en las edades medias. Este resultado se corresponde con el que hemos obtenido en este estudio entre EP y satisfacción.

El compromiso organizacional obtuvo fuertes TE en todas las franjas de edad, con valores algo mayores en los extremos inferiores. Los más jóvenes podrían empoderarse más y comprometerse con la organización al iniciar su vida laboral al no poder hacer comparaciones entre diversos trabajos. Por último, el rendimiento fue superior en franjas medias y los participantes que más permanencia tenían en la organización, se empoderaron solamente en estas franjas medias. Estos datos pueden sugerir que el rendimiento podría estar íntimamente influido por la permanencia en la organización. De hecho, Suhonen

(2019) encontró relaciones significativas entre la edad, la permanencia, la autoeficacia general y el rendimiento.

El siguiente moderador estudiado fue la procedencia de la muestra. En los países colectivistas, los factores psicosociales y las características negativas de personalidad (antecedentes del EP) afectaron en mayor medida al EP de los trabajadores. En esta línea, Walumbwa y Lawler (2003) sugirieron que las orientaciones culturales colectivistas influyen en la percepción del liderazgo transformacional y en los resultados relacionados con el trabajo, como satisfacción o compromiso. De hecho, Felfe et al. (2008), recopilando datos en Alemania, Rumania y China, hallaron que la correlación entre el liderazgo y las actitudes de los empleados era más fuerte entre los empleados con una fuerte cultura colectivista.

Nuestros resultados también sugieren que las características de personalidad como el locus de control externo, podrían afectar negativamente y en mayor medida al EP, en culturas colectivistas y con alta distancia de poder. Esto podría deberse a que las personas con un locus de control externo pueden actuar motivados por recompensas externas y tendrían miedo de correr riesgos. A este respecto, Elliot et al. (2001) comprobaron que las culturas más colectivistas están asociadas a mayor negativismo o una mayor atención a la información personal negativa.

Por otro lado, todos los consecuentes del EP mostraron diferencias significativas en cuanto a las diferencias culturales de la muestra. Encontramos que las culturas con más distancia de poder puntuaron más alto en tensión laboral. Tal y como se ha planteado previamente, un clima empoderante puede generar sentimientos de estrés, ya que podría ser culturalmente inapropiado que en los niveles bajos de la jerarquía se tenga una voz significativa en el trabajo (Seibert, 2004; Spreitzer, 2008, p. 66). No obstante, todos los continentes estudiados obtuvieron niveles elevados y muy similares de compromiso organizacional. Algunos autores han sugerido que la distancia de poder debe ser bastante alta para que resulte en actitudes negativas en respuesta a las prácticas de empoderamiento (Robert et al., 2000). De hecho, afirman que, en algunas culturas con alta distancia de poder como por ejemplo en India, los empleados pueden preferir las estructuras jerárquicas mientras que, en otras, como Méjico,

simplemente las toleran. Esto implica que se pueda reaccionar de forma más negativa en distintas culturas colectivistas.

Nuestros datos también sugieren que el EP influye positiva y significativamente en la intención de abandono, la satisfacción, la creatividad, y las conductas de ciudadanía organizacional de todas las culturas, aunque fue superior en las culturas individualistas. Existen datos contradictorios en la literatura. Unos informan de niveles de satisfacción superiores en culturas colectivistas y, otros, en las individualistas (Hui et al, 1995; Harrison, 1995; citados por Noordin y Jusoff, 2010). Por ello, Noordin y Jusoff (2010) recomendaron a los investigadores ser cautos a la hora de utilizar los valores culturales para comprender las conductas humanas en las organizaciones. Consideraron que, aunque las actitudes y los valores de un país suelen estar arraigados en la sociedad, también están sujetos a ciertos cambios a lo largo de los años a medida que se manifiestan cambios ambientales externos. Por otro lado, en África se obtuvieron los mayores niveles de rendimiento en presencia de EP. En este sentido, Jackson et al. (2006) mostraron que el colectivismo psicológico estaba asociado positivamente a las calificaciones del supervisor sobre desempeño de tareas de los miembros del equipo y a las conductas de ciudadanía organizacional.

En cuanto a la influencia de la profesión en la relación entre EP y sus correlatos, hemos detectado que, en las profesiones que se caracterizan por estar al servicio de las personas, como sanidad o educación, los empleados se empoderan más en presencia de apoyo social y confianza en la organización. La desigual distribución de género en el mundo laboral podría explicar estos resultados ya que estas profesiones son mayoritariamente de mujeres. Así, Liebler y Sandefur (2002) mostraron que las mujeres tienden a informar que brindan y reciben más apoyo de personas no familiares. Wallace (2013) realizó una investigación en personal sanitario en la que mostró que las mujeres reciben mayor empatía, atención, asesoramiento e información laboral de sus compañeros que los hombres. Por otro lado, en las profesiones con mayor jerarquización estructural y consideradas como estereotípicamente masculinas, como la industria, el estilo de liderazgo generó mayores tamaños del efecto. García-Ael (2015) expuso que, en los puestos de liderazgo, en las ocupaciones

generalmente consideradas masculinas, se enfatizarían las características agénticas lo que derivaría en un refuerzo del rol de género.

Los roles laborales, la percepción de control y demandas y las características positivas de personalidad también resultaron en un mayor EP en las profesiones consideradas de mujeres, como sanidad y el sector servicios. Cuanto más definido está el papel de un individuo en la organización, más probable es que considere que tiene un impacto sobre la misma (Boudrias et al., 2010). Kim et al. (2009), en un estudio en empleados de hotel, encontraron que el efecto del estrés de rol sobre la satisfacción era mayor en las empleadas y supervisoras que en los empleados.

Para finalizar, las profesiones como sanidad, educación y el sector servicios también generaron mayor compromiso organizacional, intención de abandono, tensión y satisfacción laborales. Además, la motivación intrínseca fue superior en industria y banca. Dávila et al. (2011) encontraron que las mujeres dan mayor importancia a los valores prosociales y presentan una mayor identidad de rol como ciudadanas organizacionales que proporcionan ayuda a compañeros. Además, suelen poner en práctica con mayor frecuencia conductas de ciudadanía organizacional dirigidas a personas o grupos. De hecho, Rivera-Torres et al. (2013) sugirieron que la generación del estrés laboral tiene un patrón diferente en hombres y mujeres y que el apoyo social atenúa más el nivel de estrés laboral en las mujeres que en los hombres.

## **Limitaciones**

En primer lugar, el principal sesgo que podemos encontrar en el presente trabajo es el de publicación. Es posible que los estudios publicados no representan adecuadamente todos los estudios realizados sobre el empoderamiento y sus correlatos. Por ejemplo, hemos incluido artículos con muestras reducidas (Messersmith et al, 2012) que pueden sesgar los resultados. Otro sesgo importante es de localización, ya que hemos tenido en cuenta solamente los artículos en inglés, español, italiano y francés, lo que disminuye las opciones de localizar estudios sobre el tema estudiado.

En segundo lugar, muchos de los estudios correlacionales que hemos incluido en el metaanálisis son transversales, lo que pone en evidencia

problemas de validez al no poder establecer relaciones causales entre constructos. Además, las correlaciones elevadas entre constructos, por ejemplo, entre motivación intrínseca y EP, podría sugerir redundancia empírica, es decir, falta de diferenciación entre ambos. En las investigaciones transversales no es posible diferenciar empíricamente los constructos, debido a su relación recíprocamente causal (Le et al., 2010). Es importante reseñar que todos los estudios referidos en el presente meta-análisis incluyen una medida de correlación de las variables estudiadas con el EP. No obstante, en algunos artículos las variables no se han planteado como antecedentes o consecuentes del EP, sino que solamente se ha estudiado su correlación. En muchos casos, dado el carácter transversal del estudio, no se puede valorar su direccionalidad salvo por la literatura existente al respecto. Estas consideraciones teóricas pueden generar un sesgo de clasificación. Por otro lado, muchas variables no suelen ser centrales en las investigaciones revisadas, sino que se utilizan como datos de control, por ejemplo, el rango organizacional o la permanencia en la organización. Sin embargo, se tratan como variables predictoras ante el EP. En la tabla 8 del apéndice, incluimos la relación de los estudios incluidos en el meta-análisis y las variables que analizan como correlato del EP.

Por último, en el presente trabajo no se ha hecho distinción entre el empoderamiento psicológico de equipo y el individual. El criterio de inclusión ha sido la utilización de la escala de Spreitzer (1995b) como medida de empoderamiento, además de la obtención de una medida de correlación de Pearson o equivalente para la obtención de los tamaños del efecto. Esta falta de distinción entre niveles individual o grupal podría suponer un sesgo de publicación. No obstante, en el presente trabajo se ha dado prioridad al concepto de empoderamiento a nivel global, sin diferenciar si ha existido agregación en los niveles de la muestra.

### **Futuras líneas de investigación e implicaciones prácticas**

En un planteamiento inicial del presente metaanálisis, incluimos la identificación organizacional como un antecedente del EP. Algunos autores consideran que la percepción de empoderamiento psicológico puede tener lugar en función de cómo los empleados se identifican con la organización, hasta qué punto la organización es valorada y contribuye a la definición del self (Prati y



Zani, 2013). Este sentido del individuo como parte de la organización puede conducir a la percepción de más poder en el lugar de trabajo (Prati y Zani, 2013). No obstante, tras la revisión de la literatura detectamos una falta de estudios correlacionales al respecto. Planteamos, por lo tanto, más investigaciones en torno a la influencia de la identificación organizacional.

Otra variable que no se ha podido incluir por falta de literatura es el Job crafting (comportamiento proactivo que permite a los empleados modelar su propio trabajo y cambiar los aspectos físicos, cognitivos y relacionales de la actividad laboral (Wrzesniewski & Dutton, 2001)). Actualmente, están ganando importancia los estudios centrados en el diseño del trabajo para generar más empoderamiento en las organizaciones (Hulshof et al., 2020). Por ello, en estudios metaanalíticos próximos deberían incluirse estos desarrollos teóricos.

Tras la evaluación de las diferencias culturales sobre el EP, sería importante recomendar que los gerentes hicieran un esfuerzo para determinar los valores culturales prevalecientes en sus organizaciones, así como tomar en cuenta los datos de colectivismo y distancia de poder de sus países de origen. Si bien es cierto que se ha encontrado que la procedencia de la muestra afecta al EP y sus correlatos, algunos autores han mostrado datos contradictorios en dos países de carácter colectivista, por lo que recomiendan cautela (Robert et al, 2000). En el proyecto GLOBE (Javidan & Dastmalchian, 2009), se relacionan las dimensiones culturales y el liderazgo de diferentes países, lo que tiene importantes implicaciones de gestión. Según estos autores, un gerente necesita saber cómo ajustar su comportamiento cuando se relacione con empleados de otras culturas y sociedades.

Además, en función de la profesión de los participantes, los resultados obtenidos indican qué factores son de mayor importancia para generar empoderamiento en el trabajador. Además, hemos relacionado el estereotipo y la desigualdad de género en las distintas profesiones estudiadas con las variables que influyen en el EP, lo que puede tener importantes implicaciones prácticas. Proporcionar más apoyo organizacional a profesiones como sanidad o educación, o centrar la atención en el tipo de liderazgo en banca o industria, son ejemplos de las intervenciones que pueden recomendarse.

Por último, el presente meta-análisis puede orientar a las organizaciones a prestar especial atención a los antecedentes o consecuentes del EP y dirigir sus actuaciones a la mejora o refuerzo de estas estructuras o factores. Así mismo, casi una década después de la publicación del metaanálisis de Seibert et al. (2011), hemos podido reafirmar el modelo que plantearon y añadir nuevos datos al mismo. Tal y como hemos expuesto anteriormente, son necesarias más investigaciones de tipo longitudinal, con el fin de aclarar si los correlatos del EP expuestos en la literatura suponen una explicación causal a las diferencias en los niveles de empoderamiento.

## Apéndice

**Tabla 6.** Categorías y variables primarias de los antecedentes del empoderamiento psicológico.

---

Antecedentes	
<hr/>	
<b>Variables organizacionales y psicosociales</b>	
<hr/>	
<b><u>Liderazgo</u></b>	<b><u>Rol laboral y ambiente de trabajo</u></b>
Intercambio líder/seguidor	Control
Liderazgo carismático	Claridad de rol
Liderazgo transformacional	Ambigüedad de rol
Liderazgo empoderador	Demandas
Identificación con el líder	
Responsabilidad (comportamiento de liderazgo empoderador)	
<b><u>Prácticas de empoderamiento estructural y de alto rendimiento de la dirección</u></b>	<b><u>Apoyo social y confianza en la organización</u></b>
Empoderamiento estructural	Confianza
Acceso a oportunidades	Apoyo
Acceso a la información	Apoyo sociopolítico
Disponibilidad de información	Apoyo en la carrera
Acceso al aprendizaje	Ingresos
Acceso al apoyo	Recompensas organizacionales
Acceso a los recursos	
Percepción de disponibilidad de recursos	
Apoyo a la Innovación	
Aprendizaje organizacional	
Sistema de trabajo de alto rendimiento	
Experiencia individual del empleado en el sistema de trabajo de alto rendimiento	

---

**Tabla 6.** Categorías y variables primarias de los antecedentes del empoderamiento psicológico (continuación).

---

Antecedentes

---

**Características individuales del trabajador**

---

**Rasgos de autoevaluación positiva**

Locus de control interno  
Autoeficacia  
Autocontrol  
Controlabilidad

**Rasgos de autoevaluación negativa**

Locus de control externo  
Estilo atribucional  
Percepción de ineficacia  
Afectividad negativa  
Pesimismo

**Permanencia en la organización**

Tenencia organizacional  
Tenencia diádica

**Educación**

**Rango organizacional**

---

**Tabla 7.** Categorías y variables primarias de los consecuentes del empoderamiento psicológico.

Consecuentes		
Reacciones afectivas del trabajador	Reacciones actitudinales	Acciones/ conductas del trabajador
<p><b><u>Tensión laboral</u></b>            Burnout            Tensión laboral            Estrés laboral            Despersonalización            Cinismo            Cansancio emocional</p> <p><b><u>Motivación intrínseca</u></b></p> <p><b><u>Satisfacción laboral</u></b></p>	<p><b><u>Compromiso organizacional</u></b></p> <p><b><u>Intención de abandono</u></b></p>	<p><b><u>Comportamiento innovador</u></b>            Creatividad            Comportamiento innovador</p> <p><b><u>Rendimiento laboral</u></b>            Rendimiento contextual            Rendimiento departamental            Rendimiento individual            Rendimiento innovador            Rendimiento laboral            Rendimiento del servicio            Calificación del supervisor de equipo de servicios generales            Desempeño en seguridad: participación</p> <p><b><u>OCB</u></b></p>

**Tabla 8.** Relación de artículos incluidos en el meta-análisis y variables que analizan (94 estudios).

	FACTORES ORGANIZACIONALES	FACTORES INDIVIDUALES	REACCIONES AFECTIVAS	REACCIONES ACTITUDINALES	ACCIONES /CONDUCTAS
Ahn y Choi (2015)		X	X		
Abidin, Muda, Hassan y Salleh (2010)				X	
Ahmadi, Yousefianzadeh, Taheri, Abdollahi y Heydari (2018)			X	X	
Yahia, Montani y Courcy (2018)	X	X			X
Allameh, Heydarib y Davoodic (2012)	X				
Allen, Lehmann-Willenbrock y Sands (2016)	X	X			
Aryee y Walumbwa (2012)					X
Avery, Wang, Volpone y Zhou (2013)		X			X
Baggett (2016)	X				
Baker, Fitzpatrick y Griffin (2011)			X		
Behroozi, Fadaiyan y Ebneroomi (2012)	X	X	X		X
Bhatnagar (2005)				X	
Bhatnagar (2012)				X	X
Boudrias, Duguay y Morin (2010)	X				
Boudrias, Rousseau, Migneault, Morin y Courcy (2010)	X	X	X	X	
Chen, Kirkman, Kanfer y Allen (2007)	X				X
Chen, Sharma, Edinger y Shapiro (2011) (2 muestras)	X			X	X
Chen, Smith, Kirkman, Zhang, Lemoine y Farh (2019) (2 muestras)	X				
Chen, Lam y Zhong (2007)	X				
Chung y Kowalski (2012)			X		
Cole, Bedeian y Bruch (2011)	X				X
Daily y Bishop (2003)	X			X	

Dickson y Lorenz (2009)		X	X		
Duan, Liu y Che (2018)					X
Dust, Resick, Margolis, Mawritz y Greenbaum (2018) (2 muestras)	X	X	X		
Erdogan y Bauer (2009)		X	X	X	X
Ergeneli, Ari y Metin (2007)	X				
Firth, Chen, Kirkman y Kim (2013)			X		
Fock, Chiang, Au y Hui (2011) (2 muestras)			X		
Ford y Tetrick (2011)					X
Frey, Robinson, Wong y Gott (2018)	X		X	X	
Gabriel, Frantz, Levy y Hilliard (2014)		X			
Ghani, Badrul, Hussin y Jussof (2009)	X				
Gkorezis, Hatzithomas y Petridou (2011)		X			
Gumusluoglu y Ilsev (2009)	X	X	X		X
Harris, Wheelerb y Kacmar (2009) (2 muestras)	X		X	X	X
Hechanova, Alampay y Franco (2006)			X		X
Hepworth y Towler (2004)	X	X			
Hochwalder (2008)			X		
Holdsworth y Cartwright (2003)			X		
Huang (2012) (2muestras)	X	X			X
Huang (2017)		X			
Hwang (1999)	X				
Janssen (2007)		X		X	
Kabat-Farr, Cortina y Marchiondo (2016) (2 muestras)		X		X	X
Kebriaei, Rakhshaninejad y Mohseni (2014)				X	
Kim y George (2005)	X				
Kim, Liu y Diefendorff (2014)	X	X			X
Kim, Triana, Chung y Oh (2015)		X			

Koberg, Boss, Senjem y Goodman (1999)	X	X	X	X	
Lan (2017) (2muestras)	X	X			
Lapointe y Boudrias (2013)	X				
Lee, Weaver y Hrostowski (2011)	X		X		
Li, Wei, Ren y Di (2015)		X	X		X
Liao, Toya, Lepak y Hong (2009)	X				X
Liu, Wang, Shen, Li y Wang (2015)	X	X			
Livne y Rashkovits (2018) (2 muestras)	X	X	X		
Llorente-Alonso y Topa (2018)	X		X	X	
Liu, Zhang, Wang y Lee (2011)		X		X	X
Mackey, Frieder, Perrewe, Gallagher y Brymer (2014) (2 muestras)		X			
Manojlovich y Laschinger (2002)			X		
Maynard, Luciano, D'Innocenzo y Mathieu (2014)		X			X
Mcallister, Harris, Hochwarter, Perrewe y Ferris (2016) (2 muestras)	X	X	X		X
Messersmith, Patel, Lepak y Gould-Williams (2011)	X	X	X	X	X
Migneault, Rosseau y Boudrias (2009)	X				
Montani, Odoardi y Battistelli (2014)		X			X
Morrison, Jones y Fuller (1997)	X		X		
Pan, Sun y Chow (2012)	X	X			X
Peachey (2002)	X				
Prati y Zani (2013)			X	X	
Ramosvidal y Maya-Jariego (2014)					X
Raub y Robert (2012)	X			X	
Redman, Snape y Ashurst (2009)	X		X	X	X
Rhee, Seog, Bozorov y Dedahanov (2017)					X
Santos, Gonçalves y Orgambidez-Ramos (2014)	X				



---

Schermuly, Deller y Büsch (2013)		X			
Schermuly, Büsch y Graßmann (2017)	X				
Schermuly, Meyer y Dämmer (2013)	X				X
Hill, Kang y Seo (2014)	X	X	X	X	X
Konczak, Stelly, y Trusty (2000)	X				
Spreitzer (1995a)	X	X			X
Spreitzer, Noble, Mishra y Cooke (1999)	X				X
Stewart, McNulty, Griffin y Fitzpatrick (2010)	X				
Sun y Chen (2017)		X	X		X
Tian, Liu, Zou, Li, Kong y Li (2015)			X		
Tuuli y Rowlinson (2009)		X	X		
Wallace, Johnson, Mathe y Paul (2011)	X	X			X
Wang y Howell (2012)	X	X			X
Wang, Gan y Wu (2016)	X				
Wang y Long (2018)		X			
Zakaria (2011)	X		X		
Zhang (2007)	X		X		X
Zhou, Wang, Chen y Shi (2012)	X	X	X		X
Zhu, Sosik, Riggio y Yang (2012)	X	X			

---

**CAPÍTULO 4**

**INDIVIDUAL CRAFTING, COLLABORATIVE CRAFTING, AND  
JOB SATISFACTION: THE MEDIATOR ROLE OF  
ENGAGEMENT**

Ver publicación en el Anexo II

Llorente-Alonso, M., & Topa, G. (2019). Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: The mediator role of engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 217-226.  
<https://doi.org/10.5093/jwop2019a23>



## **Crafting individual, Crafting colaborativo, y Satisfacción Laboral: El Rol Mediador del Engagement**

### **Resumen**

La mayor parte de las teorías de *Job crafting* han estudiado el término como una actividad individual. Pocas investigaciones se han centrado en el *crafting* colaborativo. El presente estudio tiene dos objetivos. Se pretende adaptar y validar la versión española de la escala de *crafting* individual y colaborativo. Además, se pretende poner a prueba un modelo de mediación simple del *engagement* sobre la relación entre el *crafting* individual y colaborativo y la satisfacción laboral. La muestra está formada por 302 personas. El análisis de datos se llevó a cabo con el programa Smart PLS v. 3.2.6. usando mínimos cuadrados parciales (PLS). Los resultados muestran que la escala de *crafting* individual y colaborativo en castellano es válida y fiable. Además, existe una mediación completa del *engagement* en la relación Job crafting-satisfacción. El modelo hipotetizado explica un 78.4% de la varianza de la satisfacción laboral.

**Palabras clave:** *Crafting* individual; *Crafting* colaborativo; *Engagement*; Satisfacción laboral; Mínimos cuadrados parciales

## **Individual Crafting, Collaborative Crafting, and Job Satisfaction: The Mediator Role of Engagement**

### **Abstract**

Most theories of Job crafting understand the term to refer to an individual activity, and only a few studies have focused on collaborative Job crafting. The present study has two aims. First, to adapt and validate a Spanish version of the Individual and Collaborative Crafting Scale. Second, to test a simple mediation model of engagement on the relationship between individual and collaborative crafting and job satisfaction. The sample consisted of 302 people. The data were analyzed using the Smart PLS statistical program, version 3.2.6., using the partial least squares (PLS) path modeling method. The results reveal that the Spanish language version of the Individual and Collaborative Crafting Scale is both valid and reliable. Moreover, engagement was found to fully mediate the relationship between Job crafting and job satisfaction, with the hypothesized model explaining 78.4% of the variance observed in job satisfaction.

**Keywords:** Individual crafting; Collaborative crafting; Engagement; Job satisfaction; Partial least squares

Job design aims to change tasks or working conditions in order to ensure either better job performance or higher work-related motivation (Le Blanc, Demerouti, & Bakker, 2017, p. 48). The concept of Job crafting arose as an alternative to classic approaches to redesigning the workplace, which mainly consisted of top-down strategies initiated by an organization, rather than by employees themselves (Oldham & Hackman, 2010).

Wrzesniewski and Dutton (2001) propose an alternative bottom-up approach in which individuals play a leading role in the design of their jobs. Recognizing the importance of proactive employee behavior, these authors introduce the concept of Job crafting, which they define as an activity that aims to change cognitive, task, and/or relational boundaries in order to shape, mold, or redesign a job. Job crafting, they argue, is capable of altering the meaning of work itself. Moreover, they consider it to have an everyday basis, since “the job is being re-created or crafted all the time” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 181).

Other authors have used the Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007) as a theoretical framework for conceptualizing Job crafting (Tims & Bakker, 2010). According to this perspective, proactive employee behavior is driven by the characteristics of the job. Although each job is different and has its specific idiosyncrasies, these characteristics can nevertheless be classified into either demands or resources (Wang, Demerouti, & Bakker, 2017). Tims and Bakker (2010) believe that employees can alter their job demand and resource levels in order to make them a better fit to their own skills and preferences. Tims, Bakker, and Derks (2012) developed and validated a Job crafting scale that consists of four dimensions: increasing structural job resources, increasing social job resources, increasing challenging job demands, and decreasing hindering job demands.

Previous conceptualizations of Job crafting have always considered it to be an individual activity. Leana, Appelbaum, and Shevchuk (2009) expounded on the theory developed by Wrzesniewski and Dutton (2001), demonstrating that the effects of collaborative Job crafting are more powerful than those of individual Job crafting. These authors argue that since workers participate in similar working processes and relate to and experience common events, they can “jointly determine how to alter the work to meet their shared objectives” (Leana et al.,

2009). The results of their study revealed that Job crafting is comprised of two different constructs: individual crafting and collaborative crafting.

It should also be borne in mind that in certain professions it is difficult to adapt individual work due to the high degree of interdependence between groups. This is the case, for example, in health professions or in education. Leana et al.'s (2009) theoretical model is therefore an interesting alternative to other approaches, particularly when studying employees in jobs requiring this high degree of professional interconnectedness. Cheng, Chen, Teng, and Yen, (2016) argue that in individual crafting employees actively alter the limits of their tasks, while in collaborative crafting, they work together to review the work process.

McClelland, Leach, Clegg, and McGowan (2014) highlighted the scarcity of studies focusing on collaborative crafting, while Leana et al. (2009) showed that Job crafting is better conceptualized at an individual level of analysis. For their part, however, Tims, Bakker, Derks, and Van Rhenen (2013) proposed that collaborative Job crafting is a theoretically similar construct to individual crafting. These authors define team Job crafting as “the extent to which team members combine efforts to increase structural and social job resources as well as challenging job demands, and to decrease their hindering job demands”. Nevertheless, the study also found that Job crafting is as influential at a team level as at an individual, and the authors argue that team-level Job crafting may lay the groundwork for individual performance. The differences between conceptualizations of Job crafting are evident in the model they use to develop this concept, which is based on tasks or characteristics of work environment. They are also evident in the consideration of the concept from an individual or collaborative level of analysis.

For their part, in a recent international literature review on the use of Job crafting instruments, Devotto and Machado (2017) observed a predominance in the use of the Job crafting scale developed by Tims et al. (2012) over others such as the one developed by Leana et al. (2009). In their meta-analysis, Rudolph, Katz, Lavigne, and Zacher (2017) also found that the most commonly-used Job crafting model was that based on the demands and resources model developed by Tims and Bakker (2010). For their part, Bakker, Ficapal-Cusí, Torrent-Sellens, Boada-Grau, and Hontangas-Beltrán (2018) underscore the need for further

research on the empirical quantitative evaluation of Job crafting, pointing out the lack of validated instruments in Spanish for measuring this construct.

Although the scale developed by Tims et al. (2012) was validated in Spanish by Bakker et al. (2018), following an exhaustive review of the literature, we found no studies in Spanish which assess the psychometric properties of Leana et al.'s (2009) Individual and Collaborative Crafting Scale. In other countries, this scale has been found to have adequate reliability and validity levels (Chen, Yen & Tsai, 2014). The first aim of this paper is therefore to validate a Spanish version of this scale (Leana et al., 2009) (see Appendix). Moreover, the paper also aims to provide theoretical evidence in support of the approach advocated by Leana et al. (2009), who consider individual and collaborative crafting to be different constructs. The objective is to develop a scale with a similar structure but comprising two factors (individual and collaborative crafting).

### **Job crafting, engagement, and job satisfaction**

Engagement is a work-related concept which refers to a pervasive affective-cognitive state characterized by vigor, dedication, and absorption (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, & Grau, 2000). It is associated more with a persistent rather than momentary state, and is not focused on any particular object, event, or behavior. Its three components are characterized by high levels of energy and mental resilience while working (vigor), total concentration and the feeling of being happily engrossed in one's work, with time passing quickly (absorption) and, finally, strong involvement in one's work and the experience of a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge (dedication) (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

From the perspective of the demands and resources model, Job crafting has been linked to performance through engagement at both an individual and collective level (Tims et al., 2013). Bakker and Oerlemans (2018) studied Job crafting and engagement on a daily basis, finding that the former had a positive effect on the latter, since it satisfied certain basic psychological needs. Nevertheless, they also found that Job crafting may have negative effects, since it involves an effort and depletes workers' energy reserves. These authors also suggest that the relationship between Job crafting and engagement may be reciprocal, although they remark that most available evidence points to a causal

effect of Job crafting on engagement. The literature review carried out here revealed that few studies have used Leana et al.'s (2009) model to study Job crafting and its relationship with engagement. Chen et al. (2014) found that both types of Job crafting (individual and collaborative) strengthen engagement, stating that both enable employees to alter the tasks and limits of their job, thereby fostering greater commitment. However, the results of their study also reveal that the two types of Job crafting influence engagement in different ways. Specifically, the indirect effect of individual crafting on engagement, through person job fit, was stronger than the indirect effect of collaborative crafting. Furthermore, the authors suggest that the relationship between Job crafting and engagement may be reciprocal.

Other studies have reported a relationship between Job crafting (and its dimensions) and satisfaction and other organizational results. However, different theoretical approaches have led to different conclusions. Thus, Leana et al. (2009) studied the relationships between Job crafting and organizational outcomes. According to their theoretical model, collaborative crafting predicted higher-quality care and stronger job satisfaction and organizational commitment, while individual crafting did not predict these outcomes. Cheng and O-Yang (2018) also suggested that Job crafting may be linked to job satisfaction. Ghitulescu (2006) showed that individuals who crafted their job felt more committed to their tasks and work-related decisions, thereby enjoying higher levels of job satisfaction.

Other studies have linked the components of Job crafting with engagement and satisfaction. Villajos, García-Ael, and Topa (2019) found that those dimensions linked to an increase in structural and social resources and challenging demands were associated with engagement. However, only increased structural and social resources were found to be related to job satisfaction. Nielsen and Abildgaard (2012) found that some (although not all) Job crafting behaviors or dimensions were linked (although not closely) to well-being measures such as job satisfaction and engagement.

Moreover, several studies have suggested a mediator effect of engagement on the relationship between the components of Job crafting and organizational outcomes. Ogbuanya and Chukwuedo (2017) found that Job crafting positively

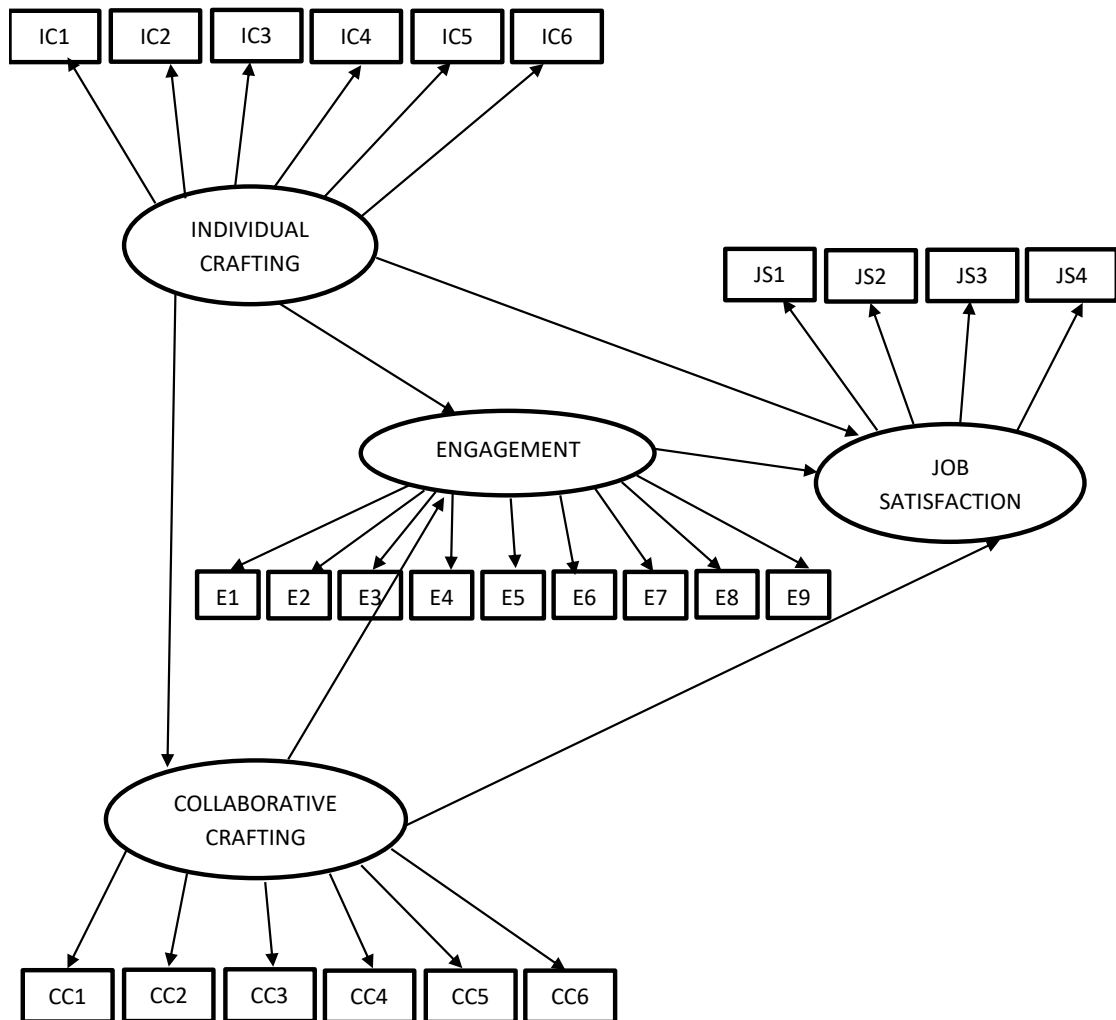


and significantly predicted engagement and organizational commitment, as well as satisfaction. They also observed that engagement and commitment had a multiple mediating effect on the relationship between Job crafting and satisfaction. Bakker, Tims, and Derks (2012) suggested a mediator effect of engagement on the relationship between specific Job crafting behaviors and in-role performance.

Finally, the second aim of this study is to relate individual and collaborative Job crafting with engagement and job satisfaction, and to contribute new data and results to Leana et al.'s (2009) theoretical model. The following hypotheses were tested (Figure 1):

**H1:** Individual and collaborative Job crafting are directly and positively related to job satisfaction.

**H2:** Engagement mediates the relationship between both types of Job crafting and organizational satisfaction.



*Note:* IC = individual crafting; CC = collaborative crafting; E = engagement; JS = job satisfaction.

**Figure 1.** Hypothesized model

## Method

### Participants and procedure

The sample comprised 302 people. The sample was constituted with the collaboration of students at the UNED (National University of Distance Education), who recruited employed persons from among their friends and acquaintances in exchange for practical academic credits. They sent out an online questionnaire to possible participants over various social media networks and messenger applications such as WhatsApp. They also requested all

recipients to resend the questionnaire to all their contacts, thus ensuring its mass dissemination.

The sample group comprised all those who gave their consent to participate in the study and was made up of 108 men and 194 women, with a mean age of 41.91 (SD = 8.463). Most participants (77.8%) had higher-education qualifications, and 32.8% worked in the education and health sectors. As regards professional category, 19.2% were managers, 33.1% middle managers, 43% technical or administrative staff, and 4.6% unqualified workers.

## **Instruments**

### ***Demographic data***

The demographic data collected in this study were age, gender, education level, professional sector, and professional category (Table 1).

**Table 1.** Demographic data

	<i>N</i>	%	<i>M</i>	<i>SD</i>
Age			41.91	8.463
Gender:				
Female	194	64.2		
Male	108	35.8		
Education level:				
Primary education	4	1.3		
Secondary level/High school	63	20.9		
University Level	235	77.8		
Professional category:				
Managers	58	19.2		
Middle managers	100	33.1		
Technical or administrative staff	130	43		
Unqualified workers.	14	4.6		
Years of seniority			12.31	9.30
Professional sector:				
Legal profession	6	1.99		
Administrative work	33	10.9		
Education/Health	99	32.8		
Banking/Finance	27	8.94		
Construction industry	9	2.98		
Hotel and Catering	18	5.96		
Transport sector	9	2.98		
Commercial sector	6	1.99		
Other sectors	95	31.4		

*Note:* *N* = 302. *M* = Mean. *SD* = Standard deviation

### ***Job crafting***

The Individual and Collaborative Crafting Scale developed by Leana et al. (2009) was translated into Spanish and adapted to the Spanish culture by the research team. The translation-back translation method was used. The original questionnaire was also translated into Spanish by two bilingual English-Spanish speakers not familiar with the original scale. The translation carried out in this case was semantic. Both translations were sent to another two bilingual English-Spanish speakers for back translation. The differences were resolved jointly by the research team and the translators. Subsequently, permission was requested

from and granted by the authors of the original scale for the validation of the Spanish version of the questionnaire.

The scale consists of two subscales which evaluate the different dimensions of individual and collaborative Job crafting. Each subscale is composed of 6 items. In this study, the reliability of the item scores was  $\alpha = .78$  in the individual crafting subscale and  $\alpha = .89$  in the collaborative crafting subscale. In the validation of the original scale, the same value was obtained for collaborative crafting and a value of .79 was obtained for individual crafting (Leana et al., 2009).

Examples of individual crafting items include “Do you introduce new approaches on your own to improve your work?” and “Do you, on your own, change work procedures that you think are not productive?”. Examples of collaborative crafting include “Do you work together with your coworkers to introduce new approaches to improve your work?” and “Do you decide together with your coworkers to bring materials to work?”. Responses are given on a 5-point Likert-type scale (1 = *Strongly disagree*, 5 = *Strongly agree*).

### ***Job satisfaction***

Job satisfaction was evaluated through 4 items from the Brief Index of Affective Job Satisfaction (Thompson & Phua, 2012). The reliability of scores for the items on this scale was  $\alpha = .916$ . Other studies have reported adequate reliability values for this scale (Pujol-Cols & Lazzaro-Salazar, 2018). Responses are given on a 5-point Likert-type scale (1 = *Strongly disagree*, 5 = *Strongly agree*) and item examples include “Most days I am enthusiastic about my job” and “I find real enjoyment in my job”.

### ***Engagement***

The Utrecht Work Engagement Scale by Schaufeli and Bakker (2003) was used to evaluate engagement in work. In its reduced version, the scale comprises 9 items and is made up of 3 subscales: vigor, dedication, and absorption, with 3 items in each. The reliability of scores for the items on the global scale was  $\alpha = .93$ . Schaufeli and Bakker (2003) also found adequate reliability values for all 3 subscales in their short version of the scale ( $\alpha$  values of between .79 and .89). The instrument has a 5-point Likert-type response scale, with higher scores indicating greater agreement with the statement. Examples of items from the

three subscales are “At work, I feel bursting with energy” (vigor subscale), “I am enthusiastic about my job” (dedication subscale), and “I am immersed in my work” (absorption subscale).

### **Data analysis**

The results were tested using the partial least squares (PLS) method, which is a variance-based structural equations model (Reinartz, Haenlein, & Henseler, 2009). This model was chosen for three reasons: 1) according to Chin (2010), it is a technique suitable for use in a situation of theoretical development, such as is the case in this study; 2) it enables the reliability and validity of theoretical construct measures to be evaluated (external or measurement model) and the relations between these constructs to be estimated (internal or structural model) simultaneously (Barroso, Cepeda, & Roldán, 2010, p. 429); and 3) it enables a priori knowledge and hypotheses to be combined and tested with empirical data (Barroso et al., 2010).

The data were analyzed using version 3.2.6. of the SmartPLS statistical analysis software (Ringle, Wende, & Becker, 2015). Following the recommendation made by Dijkstra and Henseler (2015, p. 311), a new approach called consistent partial least squares path modeling (consistent PLS) was used. According to this approach, providing the common factor model is maintained, consistent PLS or covariance-based SEM should be the preferred choice for researchers, over and above traditional PLS.

### **Results**

The means, standard deviations and correlations of the study variables are presented in Table 2.

**Table 2.** Correlations, means and standard deviations of study variables.

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
Individual crafting	3.12	0.79	(0.62)			
Collaborative crafting	3.01	0.92	.55**	(0.76)		
Engagement	3.44	0.88	.39**	.42**	(0.77)	
Job satisfaction	3.46	0.94	.33**	.38**	.79**	(0.86)

Note:  $N=302$ . \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ . The elements on the diagonal (values in parentheses) represent the square root of the variance extracted (AVE).

The PLS model was interpreted in three phases: measurement model (external model), structural model (internal model), and evaluation of the global model.

### Measurement model

Firstly, the individual reliability of the items was determined by analyzing the simple loadings or correlations of the measures or indicators with their respective construct. The external loadings of the indicators must be higher than .707 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014) in order to indicate a good fit. For both job satisfaction and collaborative crafting, the loadings were all over this value. For individual crafting, the values for items 2, 3, 4, and 6 were lower than .707. Items 2, 8, and 9 of the engagement scale, also had values lower than .707. According to Hair, Ringle, and Sarstedt (2011), indicators with loadings of between .40 and .70 should only be eliminated from the scale if this leads to an increase in its composite reliability. Various analyses were therefore conducted, first eliminating item number 9 of the engagement scale, whose loading was less than .40. Subsequently, the model was tested, eliminating those items of the individual crafting scale with the lowest loadings (3 and 6). The composite reliability was recalculated following the elimination of these items, and the decision was finally made to remove only item number 9 from the engagement scale, since the elimination of individual crafting items reduced the composite reliability from .78 to .74.

Secondly, the reliability of the construct was evaluated by measuring Cronbach's alpha reliability, composite reliability, and rho\_A value. All constructs were found to satisfy the construct reliability requirement, having values of over .70 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Thirdly, convergent validity was evaluated by means of the average variance extracted (AVE). The individual crafting scale was found to have a value below the recommended threshold (.50). Collaborative crafting had a value of .59, engagement .64 and job satisfaction .74 (Table 3).



**Table 3.** Measurement model: loadings, construct reliability and convergent validity.

Latent variable	Item	$\lambda$	CR	$\alpha$	Rho_A	AVE
Individual Crafting	IC1	.82	.78	.79	.80	.38
	IC2	.61				
	IC3	.45				
	IC4	.54				
	IC5	.69				
	IC6	.52				
Collaborative Crafting	CC1	.84	.90	.90	.90	.59
	CC2	.76				
	CC3	.75				
	CC4	.75				
	CC5	.71				
	CC6	.80				
Engagement	E1	.88	.93	.93	.94	.64
	E2	.68				
	E3	.92				
	E4	.90				
	E5	.84				
	E6	.78				
	E7	.72				
	E8	.63				
Job Satisfaction	JS1	.87	.92	.92	.92	.74
	JS2	.90				
	JS3	.80				
	JS4	.86				

Note:  $\lambda$  = Loadings. CR= Composite reliability. Rho\_A= Dijkstra-Henseler's rho ( $\rho_A$ ). AVE= Average variance extracted.  $\alpha$ =Cronbach's alpha

Finally, the discriminant validity of the model constructs was evaluated, resulting in a matrix of factor loadings and factor cross loadings (Table 4). The

factor loadings were higher than the factor cross loadings. In other words, the indicators correlated more closely with their own construct than with others, thereby indicating discriminant validity.

According to Chin (1998b, p. 327) “an indicator of discriminant validity is to have all AVE measures be larger than the square of the correlations”. To facilitate this assessment, the square root of the AVE of each latent variable must be higher than the correlation between that construct and all the others (see Table 2). The correlations table shows that this criterion was also fulfilled.

Lastly, the heterotrait-monotrait (HTMT) ratio recommended by Henseler, Ringle, and Sarstedt (2015) was evaluated. In a model with a good fit, heterotrait correlations should be smaller than monotrait ones. Thus, in order to indicate good fit, the HTMT ratio must be lower than 1. The HTMT ratios found were as follows: .42 between job satisfaction and collaborative crafting, .40 between job satisfaction and individual crafting, .66 between the two types of crafting, .47 between engagement and collaborative crafting, .46 between engagement and individual crafting, and .88 between engagement and satisfaction. These results indicate that all constructs have adequate discriminant validity levels.

Moreover, the bootstrapping method was used to test whether the HTMT ratio was significantly different from 1 (HTMT inference). In all the relationships between variables, the bootstrap confidence interval at 90% of the HTMT ratio included the value 1, which also indicates the existence of discriminant validity.

**Table 4.** Analysis of cross-loading factors.

	Collaborative crafting	Engagement	Individual crafting	Job satisfaction
BIAJS1	0.39	0.76	0.34	<b>0.87</b>
BIAJS2	0.34	0.79	0.32	<b>0.90</b>
BIAJS3	0.39	0.70	0.40	<b>0.80</b>
BIAJS4	0.32	0.76	0.29	<b>0.86</b>
CC1	<b>0.84</b>	0.39	0.55	0.36
CC2	<b>0.75</b>	0.38	0.46	0.34
CC3	<b>0.75</b>	0.34	0.53	0.29
CC4	<b>0.75</b>	0.33	0.51	0.33
CC5	<b>0.71</b>	0.33	0.50	0.25
CC6	<b>0.80</b>	0.37	0.54	0.34
IC1	0.53	0.41	<b>0.82</b>	0.32
IC2	0.38	0.31	<b>0.61</b>	0.26
IC3	0.27	0.24	<b>0.45</b>	0.19
IC4	0.38	0.23	<b>0.54</b>	0.20
IC5	0.54	0.25	<b>0.69</b>	0.23
IC6	0.32	0.26	<b>0.52</b>	0.24
UWES1	0.43	<b>0.89</b>	0.35	0.79
UWES2	0.41	<b>0.68</b>	0.40	0.54
UWES3	0.41	<b>0.93</b>	0.38	0.84
UWES4	0.41	<b>0.91</b>	0.41	0.81
UWES5	0.42	<b>0.85</b>	0.38	0.73
UWES6	0.32	<b>0.78</b>	0.36	0.71
UWES7	0.33	<b>0.73</b>	0.35	0.64
UWES8	0.26	<b>0.63</b>	0.36	0.55
UWES9	0.17	<b>0.38</b>	0.26	0.31

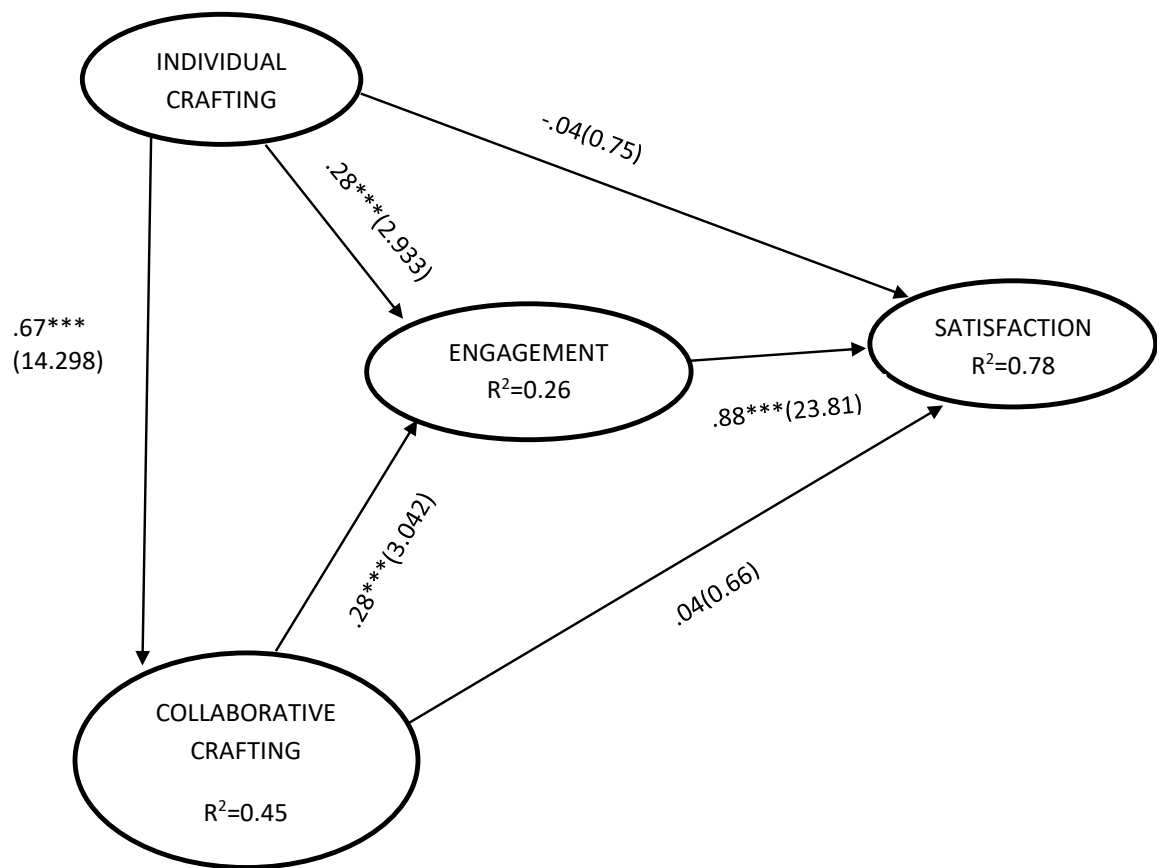
*Note:* BIAJS= Brief Index of Affective Job Satisfaction Scale, CC= Collaborative crafting, IC= Individual crafting, UWES= Utrecht Work Engagement Scale

## Structural model

To test the structural model, the algebraic sign, magnitude, and statistical significance of the path coefficients were evaluated. The signs of those path coefficients that reached significance level were positive and coincided with the hypotheses postulated at the start of the study. To assess the statistical significance of path coefficients, the bootstrapping method for consistent PLS was used (10,000 subsamples). Student *t*-values higher than the critical *t*-value (1.645) for significance level .05 were considered significantly different from 0 (Figure 2). Moreover, the 95% confidence intervals of the path coefficients were also found to be significant since they did not include 0. Thus, the non-significant direct effects found were between collaborative crafting and satisfaction [-.09, .13] and between individual crafting and satisfaction [-.15, .07], while the direct effects between the two types of Job crafting [.58, .77], between collaborative crafting and engagement [.11, .47], between individual crafting and engagement [.08, .46], and between engagement and satisfaction [.82, .96] were significant.

As regards magnitude, the standardized  $\beta$  coefficients which did not attain the minimum value recommended by Chin (1998a) (.20) were not considered significant. In this case, the coefficients between both types of Job crafting and satisfaction were not significant. The results, therefore, do not support hypothesis 1. As regards the coefficient of determination, the model was found to explain 78.4% of the variance observed in job satisfaction, 45.4% of that observed in collaborative crafting, and 26.2% of that observed in engagement.

Finally, we calculated the indirect effects between the variables. The indirect effects of engagement on the relationship between collaborative crafting and satisfaction ( $\beta = .26, p < .000$ ) and between individual crafting and satisfaction ( $\beta = .24, p < .01$ ) were significant. The multiple mediation of collaborative crafting and engagement on the relationship between individual crafting and satisfaction ( $\beta = .17, p < .000$ ) was also significant. The isolated indirect effect of collaborative crafting was significant on individual crafting and engagement ( $\beta = .19, p < .000$ ), although not on individual crafting and satisfaction ( $\beta = .02, p = .66$ ). These results support hypothesis 2.



Note: \*\*\*  $p < .001$ . \*\*  $p < .01$ . \*  $p < .05$ .

**Figure 2.** Structural Model: Standardized regression coefficients (values of t)

### Global model

The normalized fit index (NFI) was used to evaluate the global model, obtaining a value of .86. NFI values of over .90 are considered acceptable for factor models (Byrne, 2013). Moreover, the standardized root mean square residual (SRMR) parameter was used for this same purpose. This method consists of measuring the difference between the observed correlation matrix and the model implied correlation matrix. Although some authors have suggested that SRMR values of  $< .08$  are indicative of good fit (Hu & Bentler, 1999, p. 27), Williams, Vandenberg, and Edwards (2009) propose a more flexible option ( $SRMR < .10$ ). In this study, the SRMR was .07 for the estimated model prior to

the elimination of item number 9 from the engagement scale, and .06 following this step. The data were therefore deemed to have an adequate fit.

### **Discussion**

The principal aim of the present study was to relate individual and collaborative Job crafting with engagement and job satisfaction, and to contribute new results to Leana et al.'s (2009) theoretical model. The findings of this study partially support the hypotheses. Also, the psychometric properties of the Spanish version of Leana et al.'s (2009) Individual and Collaborative Crafting Scale were assessed, and the instrument was validated. Data were also found that support the existence of two different constructs, individual and collaborative crafting, in line with that argued by Leana et al. (2009).

In order to validate the Spanish version of the Individual and Collaborative Crafting Scale, its psychometric properties were evaluated. Firstly, it is important to highlight the fact that, during the translation-back translation process, the translation team reached an agreement with the research team regarding a common Spanish version of the scale. The initial scale comprised 6 items for the individual crafting dimension and 6 items for the collaborative crafting one. No item was found to be confusing or difficult to translate.

Secondly, the reliability and validity of the theoretical construct measures were assessed by evaluating the external or measurement model. The reliability of the construct refers to the internal consistency of the measurement model (Straub, Boudreau, & Gefen, 2004). After measuring the Cronbach's alpha coefficient, the composite reliability, and the rho\_A value, we can conclude that the scale satisfies the construct reliability requirement. The measures are robust in terms of internal consistency. Other studies have also reported adequate reliability levels (Chen et al., 2014; Leana et al., 2009).

For its part, construct validity was estimated using convergent and discriminant validity. The results observed for both dimensions of Job crafting support the discriminant validity of the scale. The scale distinguishes between different constructs using a single measurement system. In relation to convergent validity, only the individual crafting scale failed to reach the recommended average variance extracted level. This parameter explores whether a set of

indicators represent a single underlying construct (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). Collaborative crafting was able to explain more than half of the variance observed in its indicators. This finding indicates that, in psychometric terms, collaborative crafting may be considered a stronger construct than individual crafting. Chen et al. (2014) also found better average variance extracted values in the collaborative crafting construct than in the individual crafting one.

The global fit of the confirmatory factor model was determined using the standardized root mean square residual (SRMR) criterion. The results indicate an adequate goodness of fit. This finding is consistent with the conclusions drawn by Leana et al. (2009), who argue that individual and collaborative crafting can be understood both empirically and conceptually as different constructs. Although the strength of collaborative crafting is not manifested psychometrically in their scale, it is nevertheless important to highlight the fact that these authors also found this construct to be more powerful as an instrument for improving performance than individual crafting. Therefore, our results support the use of this version of the Individual and Collaborative Crafting Scale as a valid and reliable instrument.

The evaluation of the structural model enabled us to test the existence of a relationship between individual and collaborative crafting and job satisfaction. Moreover, the mediating role of engagement was also tested. The evaluation of the model revealed adequate explanatory and predictive power. Explanatory power is measured using R-squared and predictive power by evaluating the statistical significance of the path coefficient (Andreev, Heart, Maoz, & Pliskin, 2009).

Firstly, the results obtained reveal the inexistence of a direct relationship between either type of Job crafting and job satisfaction. Villajos et al. (2019) also found that not all dimensions of Job crafting predicted job satisfaction. In the model studied the predictive power was weak, explaining only 27% of the variance observed in job satisfaction. De Beer, Tims, and Bakker (2016) found that reducing hindering job demands was negatively associated with job satisfaction and may result in procrastination and task avoidance. Leana et al. (2009) found that, contrary to their hypothesis, individual crafting was negatively

linked to job satisfaction, although collaborative crafting was found to predict higher scores for this variable.

Secondly, the results obtained highlight the mediating power of engagement in the relationship between both types of Job crafting and job satisfaction. The model explains a high percentage of job satisfaction thanks to the mediation of engagement. This finding indicates the importance of engagement in crafting jobs in which employees feel satisfied. Other authors have reported similar findings. For example, Tims and Bakker (2010) argue that Job crafting leads to positive outcomes for employees, one of which is engagement. Chen et al. (2014) found that both types of Job crafting (individual and collaborative) strengthen engagement and other studies have shown how employees can influence their daily and momentary engagement through the crafting and content of their daily work (Bakker & Oerlemans, 2018). Ogbuanya and Chukwuedo (2017) found a full, multiple mediation of engagement and job commitment in the relationship between Job crafting and job satisfaction. The present study therefore coincides with these authors in stating the importance of engagement as a strategy to ensure that Job crafting generates adequate levels of job satisfaction.

Thirdly, this study contributes an important finding to research into Job crafting. The results suggest a significant multiple mediation effect of collaborative Job crafting and engagement on the relationship between individual crafting and job satisfaction. Tims et al. (2013) found that employees who worked in teams in which the members crafted their jobs together were more likely to engage in individual crafting. According to these authors, individuals distinguished between their own behaviors and affective experiences and those of the team as a whole. In this sense, the present study supports the idea that the two types of Job crafting (individual and collaborative) are different constructs, although they are intimately linked. In this case, however, it is individual crafting that is the antecedent to collaborative crafting, rather than the other way round. Thus, individuals who craft their own job are more likely and more willing to collaborate in activities designed to foster team-based collaborative Job crafting.

### **Limitations**

Since the study uses convenience sampling, a selection bias may exist due to the fact that the subjects selected were those most accessible to the research



team. Moreover, the data were gathered using self-administered questionnaires, which have been associated with the common method bias. Finally, the questionnaire itself may have induced response fatigue, which may threaten its validity.

In relation to the sample, it should be stressed that 78% had higher education qualifications. Bakker and Oerlemans (2018) question whether results can be generalized to the active population, due to differences in employees' capacity to craft their job in accordance with their education level.

Finally, the study's main limitation lies in the concept of empirical redundancy between constructs (Le, Schmidt, Harter, & Lauver, 2010). Le et al. (2010) argue that not only should there be a theoretical distinction between constructs, but they should also be distinguishable on the basis of empirical data. These authors observed that a high correlation between variables (job satisfaction and organizational commitment) may suggest a lack of empirical distinction between constructs. In the present study, the correlation observed between engagement and job satisfaction was .79, a result which may indicate the possibility of redundancy between the two constructs. In a metaanalysis, Joseph, Newman, and Hulin (2010) suggested that items corresponding to engagement may measure the same construct as classic work attitude measures such as satisfaction.

For their part, Harter and Schmidt (2008) argued that it is important to know whether the conceptual differentiation is supported by the empirical data, thereby demonstrating the discriminant validity of the constructs. Some studies have shown that, despite existing correlations, constructs may indeed have adequate discriminant validity (Brooke et al., 1988; Mathieu & Farr, 1991; Nystedt et al., 1999; as cited in Le et al., 2010, p. 116). However, Le et al. (2010) suggested that current methods for estimating relationships between constructs are inadequate, which may alter the conclusions reached in previous studies. These authors believe that key measurement artifacts contribute to measurement variance and recommend the use of structural equation modeling (SEM) and/or confirmatory factor analysis to estimate the relationships between constructs in a more precise manner.

In order to find a solution to the problem of redundancy in this study, the discriminant validity of all the constructs was evaluated. According to the results of the analyses carried out, all constructs had discriminant validity. Nevertheless, according to the studies cited above, this fact does not completely rule out the possibility of empirical redundancy between engagement and job satisfaction. According to Le et al. (2010), in cross-sectional research, it may not be possible to empirically distinguish between constructs due to their reciprocally causal relationship. Therefore, a future avenue of research may be to conduct longitudinal studies designed to overcome the problem of redundancy. Chen et al. (2014) have proposed the need to carry out longitudinal studies to demonstrate the directionality of the relationship between Job crafting and engagement. Moreover, “longitudinal research may be critical for attainment of a better understanding of the role of work attitudes” (Harter & Schmidt, 2008).

## **Conclusions**

The contribution made by this study can be summed up in three points: 1) the Spanish validated version of the Individual and Collaborative Crafting Scale is a valid and reliable tool; 2) the findings reported by this study contribute new evidence in support of the theory that postulates the existence of two different types of Job crafting: individual and collaborative; and 3) both types of Job crafting are associated with organizational results such as job satisfaction, although this relationship is mediated by engagement.

Moreover, the multiple mediation of collaborative crafting and engagement in the relationship between individual crafting and job satisfaction may have practical implications. Employees with higher levels of individual crafting engage in activities or strategies which generate a greater degree of collaborative crafting and, in turn, greater engagement and satisfaction. Therefore, organizations should strive to foster a working climate conducive to activities designed to improve Job crafting and increase engagement.

According to the literature reviewed here, very few studies have focused on this theoretical approach to Job crafting. Future research may wish to examine the antecedents and consequences of individual and collaborative Job crafting, analyze specific work groups, and validate the scale in other languages. Moreover, it would also be interesting to conduct studies in professions in which

employees are highly interdependent, since levels of individual and collaborative Job crafting may differ widely from one professional area to another.

## Appendix

**Table 5.** Individual and Collaborative Crafting Scale

<b>Crafting individual</b>	<b>Individual crafting</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Propones, por ti solo, enfoques nuevos para mejorar tu trabajo</li><li>2. Cambias, por ti solo, los procedimientos de trabajo que crees que no son productivos.</li><li>3. Por ti solo, cambias la forma en que haces tu trabajo para que sea más fácil para ti.</li><li>4. Reorganizas el equipo o los muebles en tu área de trabajo por ti solo.</li><li>5. Organizas eventos especiales en tu trabajo (como la celebración del cumpleaños de un compañero, etc.) por ti solo.</li><li>6. Por ti solo, traes materiales de tu casa para tu área de trabajo.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Introduce new approaches on your own to improve your work in the classroom.</li><li>2. Change minor work procedures that you think are not productive (such as lunch time or transition routines) on your own.</li><li>3. On your own, change the way you do your job to make it easier to yourself.</li><li>4. Rearrange equipment or furniture in the play areas of your classroom on your own.</li><li>5. Organize special events in your classroom (such as celebrating a child' birthday, etc.) on your own.</li><li>6. On your own, bring in other materials from home for the classroom (such as empty jars or egg cartons).</li></ol>
<b>Crafting colaborativo</b>	<b>Collaborative crafting</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Trabajas junto con tus compañeros para presentar nuevos enfoques para mejorar tu trabajo.</li><li>2. Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar los procedimientos menores de trabajo que crees que no son productivos.</li><li>3. Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar la forma en que haces tu trabajo para que sea más fácil para ti.</li><li>4. Decides junto con tus compañeros de trabajo reorganizar el equipo o los muebles en las áreas de trabajo.</li><li>5. Decides junto con tus compañeros de trabajo organizar eventos especiales en tu trabajo (como celebrar el cumpleaños de un compañero, etc.)</li><li>6. Decides junto con tus compañeros de trabajo traer otros materiales para el trabajo.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Work together with your coworkers to introduce new approaches to improve your work in the classroom.</li><li>2. Decide together with your coworkers to change minor work procedures that you think are not productive (such as lunch time or transition routines).</li><li>3. Decide together with your coworkers to change the way you do your job to make it easier to yourself.</li><li>4. Decide together with your coworkers to rearrange equipment or furniture in the play areas of your classroom.</li><li>5. Decide together with your coworkers to organize special events in your classroom (such as celebrating a child' birthday, etc.)</li><li>6. Decide together with your coworkers to bring in other materials from home for the classroom (such as empty jars or egg cartons).</li></ol>

## **CAPÍTULO 5**

### **¿PUEDE EL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO PREVENIR TRASTORNOS EMOCIONALES EN PRESENCIA DE MIEDO AL COVID-19 EN TRABAJADORES SANITARIOS? UN ESTUDIO DE VALIDACIÓN TRANSVERSAL**

Ver publicación en el Anexo II

Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., Topa, G., Sanz-Muñoz, M.L., Muñoz-Alcalde, I. y Cortés-Abejer, B. (2021). Can Psychological Empowerment Prevent Emotional Disorders in Presence of Fear of COVID-19 in Health Workers? A Cross-Sectional Validation Study. *Journal of Clinical Medicine*, 10, 1614. <https://doi.org/10.3390/jcm10081614>



# ¿Puede el Empoderamiento Psicológico Prevenir Trastornos Emocionales en Presencia de Miedo al COVID-19 en Trabajadores Sanitarios? Un Estudio de Validación Transversal

## Resumen

La emergencia global producida por el COVID-19 ha supuesto un punto de inflexión para las organizaciones sanitarias. Los profesionales sanitarios han estado expuestos a elevados niveles de estrés y cargas de trabajo. Además, el contacto estrecho con pacientes infectados y la capacidad infecciosa del COVID-19 suponen que este colectivo es especialmente vulnerable al contagio. En diversos países, la utilización de la escala de miedo al COVID-19 se ha mostrado como una herramienta rápida y fiable que ayuda a prevenir sentimientos de ansiedad y depresión. Así, se han examinado conceptos centrados en la salud ocupacional positiva, como el Job crafting o el empoderamiento psicológico, como herramienta de prevención ante problemas de salud mental en el trabajo. En el presente trabajo, se pretende adaptar y validar la escala de miedo al COVID-19 de Ahorsu et al. (2020), compuesta por 7 ítems, en una muestra de 194 profesionales sanitarios. La interpretación del modelo de medida indica la existencia de adecuados valores de fiabilidad de consistencia interna, de validez convergente y de validez discriminante. La bondad de ajuste global del modelo ha resultado adecuada  $SRMR = .077$ . El modelo estructural indica que la implementación de medidas de Job crafting en los servicios sanitarios tiene como consecuente un mayor empoderamiento psicológico de los trabajadores. A su vez, este empoderamiento es capaz de reducir los trastornos emocionales que provoca el miedo al COVID-19. Además, los niveles de ansiedad y depresión elevados impiden que los sanitarios se distancien psicológicamente del trabajo.

**Palabras clave:** Empoderamiento psicológico; Miedo al COVID-19; Crafting Colaborativo; Job Crafting; Trastornos emocionales; Distanciamiento psicológico

# **Can Psychological Empowerment Prevent Emotional Disorders in Presence of Fear of COVID-19 in Health Workers? A Cross-Sectional Validation Study**

## **Abstract**

The global emergency produced by COVID-19 has been a turning point for health organizations. Healthcare professionals have been exposed to high levels of stress and workload. In addition, close contact with infected patients and the infectious capacity of COVID-19 mean that this group is especially vulnerable to contagion. In various countries, the Fear of COVID-19 Scale has been shown to be a fast and reliable tool that helps prevent feelings of anxiety and depression. Thus, concepts focused on positive occupational health, such as Job crafting or psychological empowerment (PE), have been examined as a tool to prevent mental health problems at work. In this work, we intended to adapt and validate the 7-item Fear of COVID-19 Scale of Ahorsu et al. (2020) in a sample of 194 healthcare professionals. The interpretation of the measurement model indicates adequate values of internal consistency reliability, and convergent and discriminant validity. The overall goodness of fit of the model was also adequate, SRMR = .077. The structural model indicates that the implementation of Job crafting measures in health services leads to workers' greater PE. High levels of anxiety and depression prevent health professionals from psychologically detaching from work. In turn, PE can reduce the emotional disorders caused by the fear of COVID-19.

**Keywords:** Psychological empowerment; Fear of COVID-19; Collaborative Crafting; Job Crafting; Emotional disorders; Psychological detachment.



La emergencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-COV-2 ha tenido como consecuencia serios problemas físicos y psicológicos en todo el mundo (De Brier et al., 2020; Luo et al., 2020). En España, el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS, octubre 2020) informa que un 79.3% de la población española considera que la pandemia ha tenido efectos sobre la salud emocional de toda la población. Esta encuesta fue realizada a 2861 personas y en ella se valoran los efectos y consecuencias del Coronavirus sobre la población española. Un 50.6% de los participantes manifestó sentirse ansioso durante la crisis sanitaria, un 29.3% se sintió deprimido y un 57.5% tuvo temor a enfermarse. Además, encuestas posteriores han mostrado que la pandemia ha modificado la forma de pensar de una gran parte de la sociedad española. De hecho, un 12.3% de los encuestados consideran que viven con miedo, intranquilidad o temor ante la pandemia (CIS, diciembre 2020).

La elevada contagiosidad y la mayor mortalidad del virus SARS-COV-2 en relación con otras patologías respiratorias (Pastor-Barriuso et al., 2020) han provocado, en parte de la población, un sentimiento de miedo y de incertidumbre ante el futuro (CIS, diciembre 2020). El miedo consiste en la angustia por un riesgo o daño real o imaginario (Real Academia Española, 2021). El miedo extremo ha derivado incluso en casos de suicidio en personas no diagnosticadas de COVID-19 (Goyal et al., 2020; Pakpour y Griffiths, 2020). De hecho, Gunnell et al. (2020) sugieren que la pandemia por COVID-19 puede desencadenar profundos efectos de sobre la salud mental. Además, consideran que las tasas de suicidio pueden aumentar teniendo en cuenta el aumento en el número de suicidios en epidemias anteriores (en E.E.U.U. durante la gripe de 1918-1919 y entre las personas mayores en Hong Kong durante la epidemia del síndrome respiratorio agudo severo (SARS) de 2003). Por lo tanto, la valoración del miedo puede constituir un importante mecanismo de prevención de trastornos emocionales o de salud mental.

El presente estudio tiene como objetivo general adaptar y validar la escala de miedo al COVID-19 de Ahorsu et al. (2020), compuesta por 7 ítems, en personal sanitario. Asimismo, la presente investigación comprende varios objetivos específicos. En primer lugar, pretendemos indagar el papel que ejerce el miedo al COVID-19 en los trastornos emocionales y a su vez, en el

distanciamiento psicológico. En segundo lugar, valoraremos si la salud ocupacional positiva, mediante el Crafting colaborativo y el empoderamiento psicológico, puede actuar como un factor relevante en la prevención de los trastornos emocionales y conduce a mejores experiencias de recuperación tras la jornada laboral. Por último, se pretende averiguar si el miedo al COVID-19 tiene algún efecto negativo sobre el empoderamiento y si este, a su vez, afecta al modo en que los profesionales sanitarios se distancian del trabajo.

### **Situación actual del miedo al COVID-19**

Ahorsu et al. (2020) desarrollaron un breve instrumento para detectar el miedo al COVID-19 en población general. Tal y como expusieron estos autores, el miedo está directamente asociado con la tasa de transmisión y con la morbimortalidad. Esta escala ha sido adaptada a otras culturas en población general (Alyami et al., 2020; Chi et al., 2021; Martínez-Lorca et al., 2020; Pang et al., 2020; Reznik et al., 2020; Sakib et al., 2020; Satici et al., 2020; Soraci et al., 2020; Tzur Bitan et al., 2020). No obstante, no se ha encontrado en la literatura adaptaciones y evaluaciones psicométricas de la escala de miedo al COVID-19 en personal sanitario. La evaluación de los niveles de miedo al COVID-19 en diferentes grupos sociodemográficos es relevante para la implementación de programas de prevención específicos (Pakpour y Griffiths, 2020). Además, consideramos especialmente importante conocer si existe miedo en sectores profesionales que están en contacto directo con el virus y tienen un alto riesgo de contagio por exposición. Una detección precoz de miedo al COVID-19 puede actuar como señal de alarma a los sanitarios para evitar el desarrollo de trastornos emocionales y, por lo tanto, ser capaces de recuperarse de las situaciones laborales estresantes.

Por otro lado, un reciente meta análisis ha mostrado que los profesionales de la salud que trabajan para combatir el COVID-19 se ven más afectados por trastornos psiquiátricos, trastornos del sueño, estrés y traumatización indirecta que otros grupos ocupacionales (Da Silva y Neto, 2021). Pappa et al. (2020) también sugirieron que una proporción considerable de trabajadores sanitarios han experimentado trastornos del humor y del sueño. De Brier et al. (2020) expuso que el nivel de exposición a la enfermedad y el miedo a la salud se asociaron significativamente con peores resultados de salud mental. Asimismo,

encontrarse en situaciones estresantes que generen miedo puede derivar en trastornos emocionales que, a su vez, pueden impedir un adecuado distanciamiento psicológico del trabajo. Este distanciamiento forma parte de un proceso denominado recuperación a través del cual las personas dejan de enfrentarse a una situación demandante con el fin de recobrar energía para continuar y renovar los recursos invertidos en dicha situación (Sanz-Vergel et al., 2010). Además, las experiencias estresantes se consideran el proceso opuesto a la recuperación (Sanz-Vergel et al., 2010). Sonnentag et al. (2014) informaron que los empleados que se sentían exhaustos les resultaba más difícil desconectar psicológicamente del trabajo. Además, destacaron la importancia de la presión del tiempo al aumentar la asociación entre el agotamiento y la disminución del distanciamiento psicológico. En este sentido, la duración de las experiencias estresantes y de los sentimientos de miedo durante la pandemia de COVID-19 pueden contribuir a que los sanitarios sean incapaces de desconectar del trabajo impidiendo, por lo tanto, unas adecuadas experiencias de recuperación.

**Hipótesis 1:** Los trastornos emocionales ejercerán un papel mediador en la relación entre el miedo al COVID-19 y el distanciamiento psicológico.

### **Job crafting y empoderamiento psicológico**

Job crafting se define como la conducta proactiva del empleado que tiene el objetivo de modificar los límites relacionales, cognitivos o de las tareas para moldear o rediseñar un trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2001). La mayor parte de las investigaciones han estudiado el Job crafting en un nivel individual. No obstante, Leana et al. (2009) consideran que el Job crafting no consiste solamente en una actividad individual del empleado, sino que los trabajadores participan en procesos de trabajo similares, se relacionan y experimentan eventos comunes. En este caso, se habla de crafting colaborativo y los empleados pueden determinar en equipo cómo modificar las tareas para lograr sus metas. Además, en determinadas profesiones, como en sanidad o educación, es difícil adaptar el trabajo individual debido al alto grado de interdependencia entre grupos (Llorente-Alonso y Topa, 2019). Las investigaciones que relacionan el Job crafting con el empoderamiento psicológico (EP) aún son escasas. No obstante, varios autores han mostrado

que el Job crafting se relaciona fuertemente con el empoderamiento psicológico (Harbridge, 2019; Miller, 2015). En concreto, Harbridge (2019) realizó su estudio en enfermeras registradas y destacó el Job crafting como un importante predictor de empoderamiento. Demerouti (2014) propuso en su modelo que el Job crafting puede tener como consecuentes una mayor motivación, rendimiento o engagement.

Por otro lado, el empoderamiento psicológico (EP) consiste en un proceso subjetivo, cognitivo y actitudinal a través del cual el individuo se siente eficaz, competente, y autorizado para la realización de tareas. Spreitzer (1995) considera que el EP refleja una orientación activa y una autopercepción de capacidad para dar forma al rol de trabajo de uno mismo. Si bien el EP no es sinónimo de motivación intrínseca, sí se puede considerar un predictor de esta (Thomas y Velthouse, 1990) y, por lo tanto, un factor motivacional. Los cuatro componentes del empoderamiento son una causa próxima de motivación intrínseca de la tarea y satisfacción (Thomas y Velthouse, 1990). Schermuly y Meyer (2015) mostraron que el EP deriva en menor cansancio emocional y depresión. También influye fuertemente en el grado de tensión laboral experimentada por los trabajadores (Laschinger et al., 2001). Por otro lado, Ghosh et al. (2020) encontraron que el distanciamiento psicológico actúa como un moderador entre la motivación intrínseca y el engagement. Los empleados que se sienten motivados y se distancian psicológicamente del trabajo en su tiempo libre son, además, más creativos (Ghosh et al., 2020).

**Hipótesis 2:** El empoderamiento psicológico mediará la relación entre el Crafting colaborativo y los trastornos emocionales.

**Hipótesis 3:** Los trastornos emocionales ejercerán un efecto de mediación entre el empoderamiento y el distanciamiento psicológico.

En tercer lugar, con el fin de poner a prueba el último objetivo específico, pretendemos averiguar si el miedo al COVID-19 tiene algún efecto negativo sobre el distanciamiento psicológico, a través de la mediación del EP. No existe literatura que relacione el miedo al COVID-19 con variables organizacionales como el EP. Sin embargo, sí se han relacionado otros tipos de miedo, como el miedo al éxito, con la autoeficacia y la motivación intrínseca. En concreto, ambas pueden emplearse para atenuar los efectos potencialmente adversos de este

tipo de miedo (Sheaffer et al., 2018). En este sentido, se prevé que, ante una situación de miedo al COVID-19, los trabajadores vean reducido su empoderamiento y no sean capaces de activar los procesos cognitivos que habilitan para la realización de las tareas de forma eficaz y competente. De esta forma, tampoco serán capaces de distanciarse de su trabajo en su tiempo libre.

**Hipótesis 4:** El EP mediará la relación entre el miedo al COVID-19 y el distanciamiento psicológico de los sanitarios.

## **Método**

### **Participantes y procedimiento**

La muestra se compuso de un total de 194 trabajadores de los centros sanitarios de la provincia de Soria perteneciente al Servicio de Salud de Castilla y León (Sacyl) en España. Se solicitó permiso al Comité de Ética de la organización y se remitieron los cuestionarios a un total de 1056 trabajadores, obteniendo una tasa de respuesta del 18.37%. La recogida de datos tuvo lugar en el mes de julio de 2020 a través de correo electrónico. A través de este medio, accedieron a un enlace en Google Forms en el que, tras aceptar el consentimiento informado, se daba acceso para rellenar el cuestionario. La muestra final estaba integrada por 162 mujeres y 32 hombres, con una edad media de 45.94 (DT = 12.39). Un 28.4% de la muestra había sido diagnosticado de COVID-19 o tras realizarse una prueba les habían detectado anticuerpos. Un 50.5% de los participantes fueron enfermeros o enfermeros especialistas, un 26.3% licenciados especialistas y un 12.4% técnicos en cuidados auxiliares de enfermería. La mayor parte de los participantes, por lo tanto, fueron profesionales sanitarios. Además, un 45.9% de la muestra consideró que sus tareas o actividades laborales durante la pandemia de COVID-19 habían cambiado respecto a las que tenían de forma previa. (Ver tabla 1).

**Tabla 1.** Datos demográficos

	<i>N</i>	%	<i>M</i>	<i>SD</i>
Edad	194		45.94	12.39
Género				
Mujer	162	83.5		
Hombre	32	16.5		
Categoría profesional				
TCAE (auxiliar enfermería)	24	12.4		
Enfermero/ Enfermero especialista	98	50.5		
Licenciado especialista	51	26.3		
Administración	6	3.1		
Fisioterapia	7	3.6		
Trabajo social	3	1.5		
Técnicos superiores	5	2.6		
Rango organizacional				
Cargos intermedios o superiores	46	23.7		
Trabajadores sin personas a su cargo	148	76.3		
Años de antigüedad en el contrato actual			12.20	12.97
Cambio de tareas o actividades durante la pandemia:				
Con cambio	89	45.9		
Sin cambios	105	54.1		
Diagnóstico COVID-19				
Sí	55	28.4		
No	139	71.6		
Tipo de contrato				
Fijo	101	52.1		
Temporal	93	47.9		
Lugar de trabajo durante la pandemia				
Planta o equipo COVID	83	42.8		
Servicio No-COVID	46	23.7		
Centro de salud	57	29.4		
Teletrabajo/liberación sindical/administración	8	4.1		

## Instrumento

Para valorar el miedo al COVID-19, se utilizó la Escala de Miedo al COVID-19 (Ahorsu et al., 2020). Como paso preliminar, el cuestionario fue traducido al castellano mediante traducción-retro traducción (blind back-translation) (Jackson et al., 1983). Dos expertos en metodología compararon la escala original y la versión final española (Balluerka et al., 2007). El cuestionario consta de una escala unidimensional integrada por 7 ítems medidos en un rango de respuesta tipo Likert que oscila entre 1 (*Totalmente en Desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de*

*Acuerdo*). El índice de consistencia interna de la escala ( $\alpha = .90$ ) fue superior al obtenido en la escala original ( $\alpha = .82$ ) (Ahorsu et al., 2020).

Tal y como hemos mencionado anteriormente, el EP se refiere a una serie de procesos cognitivos que modifican la percepción subjetiva de uno mismo, por los que el trabajador se siente motivado intrínsecamente y se siente eficaz para la realización de tareas (Spreitzer, 1995). En este estudio, el EP se evaluó mediante la Escala de Empoderamiento Psicológico (Spreitzer, 1995; adaptada al español por Albar et al., 2012) integrada por cuatro subescalas: a) significado (tres ítems) “Mis actividades laborales han sido personalmente valiosas”; b) competencia (tres ítems) “Confío en mi aptitud para hacer el trabajo”; c) autodeterminación (tres ítems) “He tenido autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo”; y d) impacto (tres ítems) “He tenido suficiente influencia en lo que ocurría en mi trabajo”. La escala de respuesta tipo Likert osciló entre 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*). Altas puntuaciones indicaban mayor empoderamiento psicológico. El coeficiente de fiabilidad fue alto ( $\alpha = .84$ ).

Para evaluar la ansiedad y la depresión de los participantes, se utilizó la Escala Hospitalaria de Ansiedad y Depresión (HADS; Zigmond y Snaith, 1983) compuesta por dos subescalas de 7 ítems cada una. Los ítems de la subescala de ansiedad tienen como objetivo detectar la ansiedad generalizada (“Me siento tenso o nervioso”), mientras que la subescala de depresión evalúa principalmente el estado de anhedonia (“Me siento como si cada día estuviera más lento”). El rango de respuesta osciló entre 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*). La consistencia interna en el presente estudio fue elevada tanto para la escala total ( $\alpha = .92$ ), como para la subescala de Ansiedad ( $\alpha = .91$ ) y para la subescala de Depresión ( $\alpha = .87$ ).

Para evaluar el Crafting Colaborativo se utilizó el cuestionario de Job crafting (Leana et al., 2009; validada al español por Llorente-Alonso y Topa, 2019) integrado por dos subdimensiones. En el estudio, se utilizó la escala del Crafting colaborativo compuesta por 6 ítems, de los cuales, se utilizaron sólo cinco (p. ej., trabajas junto con tus compañeros para presentar nuevos enfoques para mejorar tu trabajo). En concreto, se eliminó el ítem que se refiere a celebraciones o

eventos en el trabajo, ya que se consideró poco apropiado en la situación de pandemia. La escala de respuesta osciló entre 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*). El coeficiente de fiabilidad fue elevado ( $\alpha = .91$ ).

Para medir el distanciamiento psicológico, se utilizó el Cuestionario de Experiencias de Recuperación (Sonnetag y Fritz, 2007; validada al español por Sanz-Vergel et al., 2010) integrada por cuatro subdimensiones: distanciamiento psicológico, relajación, búsqueda de retos y control. Para el estudio, se utilizaron tres ítems de la subescala de distanciamiento psicológico (p. ej., después del trabajo soy capaz de desconectar) medidos en una escala tipo Likert de 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*). El coeficiente de fiabilidad fue elevado ( $\alpha = .95$ ).

Finalmente, se recogieron los siguientes datos demográficos: edad, género, categoría profesional, rango organizacional, años de antigüedad en el contrato actual, diagnóstico de COVID, lugar de trabajo, tipo de contrato y modificación de las tareas o actividades durante la pandemia.

### **Análisis de datos**

Para valorar los estadísticos descriptivos, las correlaciones bivariadas de las variables del estudio utilizamos el programa estadístico IBM SPSS Statistics 26. Seguidamente, los datos fueron analizados utilizando un modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza, el método de los mínimos cuadrados parciales (PLS) (Reinartz et al., 2009). Este procedimiento permite valorar simultáneamente la fiabilidad y validez de las medidas del constructo teórico (modelo de medida) y estimar las relaciones entre constructos (modelo estructural) (Barroso et al., 2010, p. 429). Además, si se compara PLS-SEM con CB-SEM, PLS es capaz de manejar tamaños de muestra pequeños y eximir del supuesto de normalidad, por lo que se recomienda para la investigación en ciencias sociales (Astrachan et al., 2014). Los datos se analizaron con el software estadístico SmartPLS (v.3.3.2) (Ringle et al., 2015). Se utilizó un nuevo enfoque denominado PLS consistente, ya que, si se mantiene el modelo de factor común, PLS consistente o SEM basado en covarianza debería ser la opción de elección por los investigadores por encima de los PLS tradicionales (Dijkstra y Henseler, 2015, p. 311).



## Resultados

Las medias, las desviaciones estándar y las correlaciones de las variables del estudio se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Correlaciones bivariadas, medias y desviaciones estándar.

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
Crafting colaborativo	3.63	0.97	-			
Empoderamiento Psicológico	3.90	0.70	.48**	-		
Miedo al COVID-19	2.38	0.90	-.12	-.16*	-	
Trastornos emocionales	2.36	0.83	-.17*	-.26**	.77**	-
Distanciamiento psicológico	2.92	1.20	.16*	.20**	-.43**	-.59**

*Nota:*  $N = 302$ . \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Antes de iniciar los análisis de datos para la adaptación de la escala de Miedo al COVID-19, examinamos la asimetría y la curtosis a fin de comprobar que los datos no se apartaban excesivamente de una distribución normal. Tal y como Hair et al. (2019, p. 90) afirman, PLS-SEM es un método estadístico no paramétrico. Aunque no se requiere que los datos tengan una distribución normal, si existieran datos extremadamente no normales, podrían inflarse los errores estándar obtenidos mediante bootstrapping y de esta forma la probabilidad de encontrar relaciones significativas entre las variables disminuiría (Hair et al., 2019, p.91). Estos autores recomiendan examinar dos medidas de distribución, asimetría y curtosis. En la mayoría de los indicadores se obtuvieron valores entre  $-.99$  y  $+.98$ , por lo que se decide no eliminar ninguno de ellos al no suponer un problema de no normalidad.

La interpretación del modelo PLS comprende tres fases: a) valoración del modelo global, b) modelo de medida (modelo externo) y c) modelo estructural (modelo interno). Además, realizamos un análisis de la invarianza del modelo de medida con el fin de comprobar si en diferentes grupos se obtienen medidas similares.

### Modelo global

Para evaluar el modelo global, se utilizó el parámetro Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) que mide la diferencia entre la matriz de correlaciones observada y la matriz de correlaciones implicada por el modelo.

Hu y Bentler (1999, p.27) propusieron valores de SRMR  $< .08$  para lograr un buen ajuste de los datos. Ringle (2016) propone una opción más flexible (SRMR  $< .10$ ). En este estudio, obtuvimos un SRMR de .077 en ambos modelos saturado y estimado.

### **Modelo de medida**

Según Hair et al. (2019), la valoración de los modelos de medida reflectivos incluye la fiabilidad compuesta (para valorar la consistencia interna), la fiabilidad del indicador individual y la varianza extraída media (AVE) para evaluar la validez convergente. Además, en este tipo de modelos de medida también se evalúa la validez discriminante.

En primer lugar, se comprobó la fiabilidad de consistencia interna de la escala de Miedo al COVID-19. El coeficiente alfa de Cronbach obtuvo un valor elevado de .90. La fiabilidad compuesta y la rho\_A resultaron en valores de .89 y .90 respectivamente. Estos valores de fiabilidad compuesta se consideran satisfactorios ya que valores superiores a .95 no son adecuados ya que podrían indicar que todos los indicadores están midiendo el mismo fenómeno (Hair et al., 2019, p.149). El resto de las variables también obtuvieron niveles elevados de consistencia interna.

En segundo lugar, se evaluó la validez convergente, para ello se examinaron las cargas o correlaciones simples de los indicadores con su constructo. Las cargas externas del indicador deben ser superiores a .707 (Hair et al., 2014). En el caso de nuestra escala de Miedo al COVID-19, los ítems 5,6 y 7 superaron el valor de .707, mientras que el resto obtuvieron valores entre .58 y .67. Según Hair et al. (2011) indicadores con cargas entre .40 y .70 deben eliminarse si se produce un aumento en la fiabilidad compuesta. Tras realizar los análisis sin estos ítems, la fiabilidad compuesta disminuyó de .89 a .84, por tanto, se decidió mantenerlos. Respecto al resto de variables, se realizaron varios análisis eliminando aquellos indicadores con valores entre .40 y .70. En el caso de los trastornos emocionales, se produjo un aumento de la fiabilidad compuesta (.92) y la varianza extraída media (.50), por lo que se eliminó el ítem número 4 de la escala de ansiedad y el número 4 de la escala de depresión. En la escala de empoderamiento psicológico, se eliminaron los ítems 1 y 2 (subescala de significado), 5 (subescala de competencia), 7 (subescala de autodeterminación)

y el 10 (subescala de impacto). De esta forma, se obtuvo un valor elevado de fiabilidad compuesta (.84).

Por otro lado, se evaluó la validez convergente a través de la varianza extraída media (AVE). La escala miedo al COVID-19 obtuvo un valor de .55, por encima del valor recomendado de .50. Este dato indica que el constructo explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores. El resto de las variables, salvo el empoderamiento psicológico, obtuvieron valores mayores de .50.

Por último, se evaluó la validez discriminante mediante las cargas cruzadas, el criterio de Fornell y Larcker y la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT). La carga de los indicadores de la escala de Miedo al COVID-19 es mayor que sus cargas cruzadas con otros constructos, lo que indica validez discriminante. Respecto al criterio de Fornell, no se cumple el que la raíz cuadrada de la AVE del Miedo al COVID-19 (.75) sea mayor que la correlación entre el miedo y los trastornos emocionales (.87). No obstante, al existir discrepancias entre ambos criterios, valoramos la HTMT. El criterio de Fornell y Larcker no es adecuado cuando las cargas de los indicadores de los constructos difieren sólo ligeramente (Hair et al., 2019). Según Kline (2011), la HTMT debería estar por debajo de .85. Todas las variables tienen valores inferiores por lo que podemos afirmar que se alcanza validez discriminante. (Ver tabla 3).

**Tabla 3.** Modelo de medida: cargas, fiabilidad de constructo y validez convergente.

Variable latente	Ítem	$\lambda$	CR	$\alpha$	Rho_A	AVE
Crafting Colaborativo	CC1 Trabajas junto con tus compañeros para presentar nuevos enfoques para mejorar tu trabajo	.71	.91	.91	.91	.66
	CC2 Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar los procedimientos menores de trabajo que crees que no son productivos	.84				
	CC3 Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar la forma en que haces tu trabajo para que sea más fácil para ti.	.68				
	CC4 Decides junto con tus compañeros de trabajo reorganizar el equipo o los muebles en las áreas de trabajo	.86				
	CC5 Decides junto con tus compañeros de trabajo traer otros materiales para el trabajo	.94				
Empoderamiento psicológico	PE3 El trabajo que he realizado es significativo para mí	.51	.84	.84	.85	.44
	PE4 Confío en mi aptitud para hacer el trabajo	.56				
	PE6 He adquirido dominio en las habilidades necesarias para desarrollar mi trabajo durante la pandemia	.56				

	PE8 He podido decidir por mí mismo cómo organizar mi trabajo	.71				
	PE9 He tenido suficiente libertad e independencia para decidir cómo hacer mi trabajo	.70				
	PE11 He tenido suficiente control sobre lo que ocurría en mi trabajo	.73				
	PE12 He tenido suficiente influencia en lo que ocurría en mi trabajo	.77				
	<hr/>					
Miedo al COVID-19	F1 Tengo mucho miedo al coronavirus	.67	.89	.90	.90	.55
	F2 Me incomoda pensar en el coronavirus-19	.58				
	F3 Mis manos se vuelven húmedas cuando pienso en el coronavirus	.66				
	F4 Tengo miedo de perder la vida por el coronavirus	.67				
	F5 Cuando veo noticias e historias sobre el coronavirus-19 en las redes sociales, me pongo nervioso o ansioso	.89				
	F6 No puedo dormir porque me preocupa tener o contraer coronavirus-19	.88				
	F7 Mi corazón se acelera o palpita cuando pienso en contraer coronavirus-19	.81				
	<hr/>					
Distanciamiento Psicológico	PD1 Después del trabajo soy capaz de desconectar	.98	.95	.95	.95	.86
	PD2 Cuando salgo del trabajo me olvido completamente del trabajo	.91				
	PD3 Soy capaz de distanciarme de mi trabajo	.88				
	<hr/>					
Trastornos emocionales	ED1 Me siento tenso o nervioso	.81	.92	.92	.92	.50
	ED2 Tengo una sensación de miedo, como si algo horrible me fuera a suceder	.84				
	ED3 Tengo mi mente llena de preocupaciones	.74				
	ED5 Tengo una sensación extraña, como si tuviera mariposas en el estómago.	.77				
	ED6 Me siento inquieto, como si no pudiera parar de moverme	.71				
	ED7 Me asaltan sentimientos repentinos de pánico	.82				
	ED8 Todavía disfruto con lo que antes me gustaba.	.62				
	ED9 Puedo reírme y ver el lado divertido de las cosas	.63				
	ED10 Me siento alegre	.67				
	ED12 He perdido interés en mi aspecto personal	.63				
	ED13 Me siento optimista respecto al futuro	.57				
	ED14 Me divierto con un buen libro, la radio, o un programa de televisión	.60				

*Note:*  $\lambda$  = Loadings. CR= Composite reliability. Rho\_A= Dijkstra-Henseler's rho ( $\rho_A$ ). AVE= Average variance extracted. A = Cronbach's alpha. Indicadores eliminados: Empoderamiento psicológico 1, 2, 5, 7 y 10; Trastornos emocionales 4 y 11.

### Modelo estructural

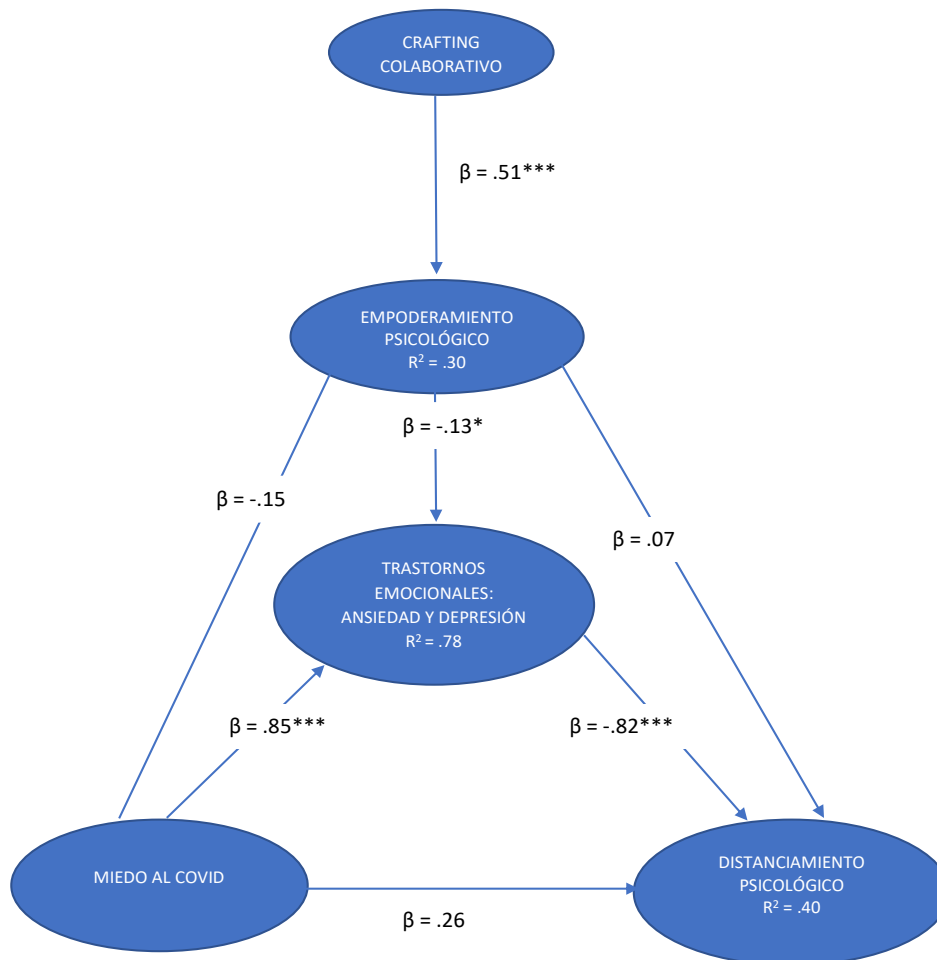
Tras haber verificado que las medidas de los constructos son fiables y válidas, valoramos el modelo estructural. En primer lugar, evaluamos la colinealidad del modelo estructural mediante el factor de inflación de la varianza (VIF) cuyo valor debe ser 5 o menor (Hair et al., 2011). Los resultados indican

que todos los valores de VIF están por debajo de 5, lo que indica la ausencia de colinealidad entre los predictores. En concreto, el valor VIF entre las variables EP y Crafting colaborativo, y EP y miedo al COVID-19 fue de 1.01. Entre los trastornos emocionales y EP, y trastornos emocionales y miedo el VIF fue de 1.05, mientras que entre el EP y el distanciamiento psicológico fue de 1.12. Los valores más elevados de VIF fueron 4.53 y 4.30 entre el distanciamiento y trastornos emocionales, y distanciamiento y miedo, respectivamente.

Se evaluó el signo algebraico, la magnitud y significación estadística de los coeficientes path. Los signos de los coeficientes path coinciden con las hipótesis postuladas de inicio. Los mayores valores de los coeficientes  $\beta$  estandarizados fueron entre las variables miedo al COVID-19 y los trastornos emocionales ( $\beta = .85, p < .000$ ) y los trastornos emocionales y el distanciamiento psicológico ( $\beta = -.82, p < .000$ ).

Se utilizó bootstrapping para PLS consistente (10.000 submuestras) para valorar el significado de los coeficientes path. Las relaciones entre Crafting colaborativo y empoderamiento psicológico ( $t = 7.90, p < .000$ ), entre empoderamiento y trastornos emocionales ( $t = 2.28, p < .05$ ), miedo y trastornos emocionales ( $t = 24.01, p < .000$ ) y trastornos emocionales y distanciamiento psicológico ( $t = 3.95, p < .000$ ) son significativas. En cambio, el miedo al COVID-19 no se relaciona de forma directa ni con el distanciamiento psicológico ( $t = 1.24, p = .21$ ), ni con el empoderamiento ( $t = 1.90, p = .05$ ).

Por otro lado, calculamos los efectos indirectos entre las variables. El efecto indirecto del miedo al COVID-19 sobre el distanciamiento psicológico ( $\beta = -.69, p < .000$ ), con el efecto de mediación de los trastornos emocionales, ha resultado significativo. También es significativo el efecto indirecto del Crafting colaborativo sobre los trastornos emocionales, con la mediación del empoderamiento ( $\beta = -.06, p < .05$ ). Además, la mediación de los trastornos emocionales en la relación entre el empoderamiento y el distanciamiento ha resultado significativa ( $\beta = .10, p < .000$ ). Estos resultados permiten apoyar las hipótesis 1, 2 y 3. Por otro lado, la hipótesis 4 no se pudo confirmar. En la figura 1 especificamos el modelo estructural.



Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .000$

**Figura 1.** Modelo Estructural.

Respecto al coeficiente de determinación, el modelo explicó un 40.9% de la varianza del distanciamiento psicológico, un 77.9% de la varianza de los trastornos emocionales y un 30.6% del empoderamiento psicológico.

### **Modelo MICOM: análisis de la invarianza del modelo de medida**

Garantizar la invarianza de medida, o equivalencia de medida supone que las diferencias grupales en las estimaciones del modelo no se deben al contenido o significado diferente de las variables latentes entre los grupos (Hair et al., 2019, p.345), sino a si en diferentes condiciones de observación y estudio de los fenómenos, las operaciones de medición producen medidas del mismo atributo (Horn y McArdle, 1992, p. 117). Henseler et al. (2016) desarrollaron un procedimiento para el cálculo de la invarianza de medida de modelos de compuestos (MICOM). Este método se desarrolla en tres etapas que están

jerárquicamente interrelacionadas. Además, tal y como exponen Henseler et al. (2016), las técnicas de SEM basadas en la varianza modelan variables latentes como compuestos, por lo que este procedimiento se considera apropiado para valorar modelos de factor común, como el que presentamos en este estudio.

### **1ª etapa: Invarianza de configuración**

Se valora si un compuesto ha sido especificado por igual en todos los grupos y si surge como una entidad unidimensional en la misma red nomológica para todos los grupos” (Henseler et al., 2016). En este estudio, la evaluación cualitativa inicial garantiza que se usan los mismos indicadores en cada modelo de medida, se tratan los datos de forma idéntica y el algoritmo también se configura de forma idéntica.

### **2ª etapa: Invarianza de compuesto**

Se analiza si un compuesto está formado de la misma manera en todos los grupos (Henseler et al., 2016). Para evaluar la invarianza de compuesto, realizamos un algoritmo de permutación con PLS (5000 permutaciones), en la que los grupos seleccionados fueron, por un lado, los participantes a los que se les modificaron las tareas o actividades laborales durante la pandemia de COVID-19, y por otro, aquellos cuya actividad seguía siendo similar a la de antes de la emergencia sanitaria. Para probar la invarianza de compuestos, la correlación original debe ser mayor o igual al 5% de cuantil. En la tabla 4, los resultados del MICOM muestran que las puntuaciones de los compuestos no difieren entre ambos grupos.

**Tabla 4.** MICOM. Resultados etapa 2

	<i>Correlación original</i>	<i>Correlación de medias de permutación</i>	<i>5.0%</i>	<i>p-valores de permutación</i>
Crafting Colaborativo	.999	.998	.995	.50
Distanciamiento Psicológico	1.000	1.000	1.000	.95
Trastornos emocionales	.999	.999	.997	.25
Empoderamiento Psicológico	.983	.986	.958	.27
Miedo al COVID-19	.999	.999	.997	.31

### **3ª etapa: Valoración de la igualdad de medias y varianzas de los compuestos**

En el tercer paso, valoramos si las diferencias originales de medias y varianzas se sitúan entre 2.5% y 97.5% y se establece la invarianza completa. Si sólo una de estas varianzas cae entre 2.5% y 97.5%, entonces se considera invarianza parcial de medias y varianzas. En la tabla 5, los resultados de la tercera etapa MICOM sugieren igualdad de medias y varianzas.

**Tabla 5.** MICOM. Resultados etapa 3. Diferencias originales de media y de varianza.

	Media - diferencias originales (Media - diferencia de medias de permutación)	2.5%	97.5%	p-valores de permutación	Varianza - diferencia original (Varianza - diferencia de medias de permutación)	2.5%	97.5%	p-valores de permutación
Empoderamiento Psicológico	.18 (.002)	-.28	.28	.19	-.18 (-.004)	-.42	.43	.40
Crafting Colaborativo	.18 (.002)	-.27	.27	.21	-.10 (-.004)	-.36	.36	.61
Trastornos emocionales	.008 (-.002)	-.28	.27	.95	-.07 (-.004)	-.34	.32	.67
Miedo al COVID- 19	-.07 (-.001)	-.29	.28	.58	-.07 (-.001)	-.42	.39	.72
Distanciamiento psicológico	-.18 (.002)	-.29	.28	.21	-.02 (-.002)	-.27	.27	.88

Por lo tanto, tras haber observado que se cumplen las tres etapas, se puede pasar a ejecutar el análisis multigrupo tomando como base los datos por grupos (Hair et al., 2019). Ejecutamos el análisis multigrupo en PLS y analizamos el enfoque no paramétrico PLS-MGA, que compara cada estimación del Bootstrap de un determinado parámetro entre cada uno de los grupos (Hair et al., 2019, p.340). De nuevo, realizamos el cálculo con 5000 submuestras, todos los valores son no significativos, lo que indica que cada estimación del Bootstrap de un parámetro no difiere entre grupos. Tal y como se puede ver en la Tabla 6, nuestros resultados sugieren que no existen diferencias significativas entre los dos grupos (con cambio de actividades laborales vs. sin cambio de actividades laborales).



**Tabla 6.** PLS-MGA (PLS-Resultados de análisis multigrupo)

	Coeficientes path	Valor <i>p</i> original 1 cola	Valor <i>p</i> nuevo
Crafting → Empoderamiento	-.06	.71	.57
T. Emocionales → Distanciamiento	-.16	.78	.42
Empoderamiento → Distanciamiento	-.18	.94	.12
Empoderamiento → T. Emocionales	.08	.18	.37
Miedo → Distanciamiento	.33	.05	.11
Miedo → T. Emocionales	.06	.15	.30
Miedo → Empoderamiento	-.04	.61	.77

*Nota:* Los grupos contrastados fueron: Participantes con cambio de tareas o actividades laborales durante la pandemia de COVID-19 vs. participantes sin cambio en sus tareas.

### Discusión

El presente trabajo tenía como objetivo principal adaptar y validar la escala de miedo al COVID-19 de Ahorsu et al. (2020), compuesta por siete ítems, en personal sanitario. Los resultados muestran que es una escala válida y fiable y que su estructura se compone de un solo factor, tal y como otros autores han sugerido (Ahorsu et al., 2020; Alyami et al., 2020; Martínez-Lorca et al., 2020; Sakib et al., 2020; Satici et al., 2020; Soraci et al., 2020). En primer lugar, la evaluación del modelo global basándonos en el criterio SRMR mostró una bondad de ajuste correcta, indicando, por lo tanto, que es probable que el modelo sea adecuado. En segundo lugar, valorando el modelo externo o de medida concluimos que tanto la fiabilidad compuesta de la escala como la fiabilidad de consistencia interna son adecuadas. Además, se han obtenido valores apropiados de validez convergente y discriminante. Otros autores han encontrado resultados similares en cuanto a fiabilidad compuesta (Ahorsu et al., 2020), consistencia interna (Soraci et al., 2020), validez convergente (Ahorsu et al., 2020) y discriminante (Stănculescu, 2021). Por último, con el fin de garantizar que las diferencias entre grupos no se deben al contenido o significado de las variables latentes, se puso a prueba el procedimiento para el cálculo de la invarianza de medida de modelos de compuestos (MICOM). Los resultados mostraron que no existieron diferencias entre los grupos de participantes (con y

sin cambio en sus tareas o actividades) lo que indica la existencia de equivalencia de medida entre ambos grupos.

Por otro lado, la valoración del modelo estructural nos permite valorar si se cumplen las hipótesis postuladas. Respecto a la primera hipótesis planteada, en esta investigación se pretendía evaluar el papel del miedo al COVID-19 en el desarrollo de trastornos ansioso-depresivos, y en la capacidad de los sanitarios para distanciarse psicológicamente de su trabajo. Los resultados han mostrado que el miedo al COVID-19 es un fuerte predictor de trastornos emocionales, en el sentido de que aquellos profesionales sanitarios que puntúan más en miedo al COVID-19 tienen más probabilidad de padecer ansiedad y/o depresión. Ahorsu et al. (2020) también encontraron relaciones significativas entre el miedo y ansiedad o depresión, sugiriendo que las personas con miedo severo pueden padecer estos trastornos emocionales. Además, en este estudio hemos detectado que el miedo determina la incapacidad de los sanitarios para distanciarse del trabajo, pero solamente en caso de padecer algún grado de ansiedad y depresión de forma comórbida. Este resultado va en línea de lo expuesto por Sonnentag et al. (2014), ya que a aquellos sanitarios que se sienten más exhaustos, les resulta más difícil desconectar psicológicamente del trabajo.

Respecto a la segunda hipótesis, que pretendía poner a prueba la aptitud de la salud ocupacional positiva para prevenir problemas de salud mental en el trabajo, hemos encontrado que las conductas de Crafting colaborativo derivan en un mayor empoderamiento psicológico de los sanitarios. En los primeros meses de pandemia, la incertidumbre por el desconocimiento de la enfermedad del coronavirus y el colapso hospitalario determinaron la necesidad de trabajar colaborativamente y de la modificación de tareas habituales de los profesionales sanitarios (p. ej., enfermeros o técnicos que cambiaron su puesto de trabajo para cubrir en plantas COVID o médicos con especialidades no relacionadas con el COVID-19 trabajando conjuntamente con internistas o intensivistas). Estas conductas de Crafting colaborativo han resultado importantes predictores de empoderamiento. Otros autores ya mostraron que el EP tiene como consecuencia un menor cansancio emocional y depresión (Schermuly y Meyer, 2015). En el presente estudio, destacamos la importancia del EP como mediador en la relación Crafting colaborativo y trastornos emocionales. Estos resultados

aportan evidencia a la literatura sobre la importancia de las intervenciones de Job crafting para permitir a los empleados crear de forma proactiva un entorno de trabajo motivador y mejorar su bienestar (Van den Heuvel et al., 2015).

A continuación, discutimos el cumplimiento de la tercera hipótesis. Se esperaba que los trabajadores más empoderados pudieran distanciarse psicológicamente del trabajo en mayor medida que aquellos no empoderados. En esta relación, se ha observado la importancia de no padecer trastornos emocionales para que los sanitarios se recuperen tras su jornada laboral, ya que los problemas de ansiedad y depresión actuaron como un mediador total. Hochwälder y Brucefors (2005) también encontraron que un mayor empoderamiento psicológico en el trabajo corresponde generalmente a menos problemas de salud.

Respecto a la cuarta hipótesis planteada, que ponía a prueba el papel del miedo sobre el distanciamiento con la mediación del EP, no hemos encontrado relaciones significativas. Ante una situación de miedo al COVID-19, los trabajadores no ven reducido su empoderamiento, sino que son otras variables organizacionales, como el Job crafting, las que activan los procesos cognitivos que habilitan para la realización de las tareas.

Por último, consideramos que una de las fortalezas de esta investigación ha sido poner en relación la psicología organizacional positiva con la prevención de emociones básicas como el miedo, para disminuir los trastornos emocionales. De esta forma, enlazamos menores puntuaciones de miedo y el papel preventivo del EP (tras el desarrollo de intervenciones de crafting colaborativo) para desarrollar menos problemas de salud mental y recuperarse psicológicamente del trabajo.

### **Limitaciones**

En primer lugar y como principal limitación destacamos la imposibilidad de establecer relaciones de causalidad directa por la naturaleza transversal de los datos. En segundo lugar, los datos son auto informados por lo que deben tratarse con precaución. Además, consideramos una posible amenaza a la validez externa. Cuando los sanitarios respondieron al cuestionario, pudieron reaccionar a la situación de pandemia y responder en función de la norma social, en función

de lo que se espera del colectivo de profesionales sanitarios. Por ejemplo, que un sanitario verbalice que sufre de miedo al COVID-19 puede estar mal visto desde el punto de vista de la influencia normativa. En tercer lugar, como amenaza a la validez interna podemos destacar la motivación para contestar al cuestionario, o sesgo de autoselección. Quizá los sujetos del presente estudio pudieron tener diferentes expectativas que aquellos que decidieron no participar. En futuras investigaciones centradas en personal sanitario sería aconsejable evaluar el grado de deseabilidad social de los participantes.

Por último, hay que destacar que estos resultados se enmarcan en una situación excepcional de pandemia global. Los sanitarios se han visto expuestos al contagio por falta de equipos de protección individual, a la incertidumbre, al miedo a infectar a miembros de su familia, a la impotencia por el desconocimiento de la enfermedad, etc. Se ha analizado el crafting colaborativo en una situación en la que los sanitarios han trabajado en equipo y de forma colaborativa más que nunca. Por este motivo, debemos ser prudentes y considerar una limitación de este estudio la excepcionalidad de la situación y considerar analizar estas variables organizacionales (Job crafting y empoderamiento psicológico) en momentos de normalidad no pandémica.

### **Futuras líneas de investigación e implicaciones prácticas**

El presente estudio tiene importantes implicaciones prácticas. Destacamos la importancia de detectar de forma preventiva el miedo al COVID-19 para prevenir trastornos emocionales, así como para mejorar las experiencias de recuperación tras la jornada de trabajo. Además, se ha adaptado la escala de miedo al COVID-19 (Ahorsu et al., 2020) en personal sanitario, por lo que puede ser apropiadamente utilizada para analizar esta emoción en los trabajadores sanitarios. Por otro lado, conocemos la importancia de fomentar la salud ocupacional positiva con el fin de prevenir estos trastornos ansioso-depresivos. Mediante prácticas que potencien el crafting colaborativo, se puede empoderar a los trabajadores sanitarios y de esta forma reducir los problemas de salud mental.

No se han encontrado en la literatura trabajos de investigación que relacionen psicología organizacional positiva y psicología de las emociones, con problemas de salud mental y experiencias de recuperación. Como futuras líneas

de investigación, se proponen más estudios que indaguen estos modelos y los analicen a lo largo del tiempo mediante investigaciones longitudinales.

**CAPÍTULO 6**  
**DISCUSIÓN GENERAL**



## Discusión general

En el presente capítulo se procura, en primer lugar, subrayar los hallazgos de los estudios que componen esta tesis doctoral y su contribución a la investigación sobre el empoderamiento psicológico y el Job crafting. En segundo lugar, se expondrán sus limitaciones, y se realizarán sugerencias de líneas de futura investigación. En tercer lugar, a partir de los resultados empíricos, se propondrán líneas de intervención para empoderar psicológicamente a los trabajadores y fomentar conductas proactivas de Job crafting en la organización.

El objetivo general de esta tesis doctoral consistía en analizar el papel del empoderamiento psicológico en las organizaciones, sus antecedentes y consecuentes, así como reconocer cómo determinadas conductas proactivas, como el Job crafting, empoderan psicológicamente a los trabajadores y mejoran los resultados organizacionales. A continuación, analizaremos consecutivamente los resultados obtenidos en cada una de las investigaciones empíricas contrastándolos con los objetivos planteados.

En el primero de los estudios, se ha llevado a cabo una investigación transversal con delegados sindicales pertenecientes a un sindicato de profesionales sanitarios. En ella, se destacan los efectos de mediación múltiple del empoderamiento psicológico y del compromiso sindical en la relación entre los recursos (apoyo y control) y determinados resultados organizacionales (satisfacción laboral e intención de abandono). Además, se subraya la inexistencia de una relación directa entre los recursos y la satisfacción o la intención de abandono. Por otro lado, se han comparado los efectos de mediación simple del empoderamiento psicológico y del compromiso de forma aislada, con los efectos de mediación múltiple. Los resultados revelan que el efecto de mediación múltiple es superior a la mediación simple de estos factores. Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de contar con ambos factores, motivacionales y actitudinales, para obtener adecuados resultados organizacionales, en presencia de unos recursos determinados del ambiente psicosocial. Respecto a las demandas laborales, resulta de interés la falta de relación directa o indirecta, a través del empoderamiento y el compromiso, entre las demandas y los resultados organizacionales. Estos hallazgos avalan lo expuesto por otros autores, destacando el papel de los recursos, en detrimento



de las demandas laborales, para obtener adecuados resultados organizacionales (Bakker et al., 2003; Laschinger et al., 2001a).

En el segundo de los estudios, se realiza una exhaustiva selección de artículos publicados sobre el empoderamiento psicológico. En esta revisión, se han unificado y combinado las diferentes perspectivas de empoderamiento psicológico utilizadas en la literatura organizacional, y se ha definido el concepto como “un proceso cognitivo, subjetivo y de carácter motivacional mediante el cual cada individuo se percibe a sí mismo como eficaz y competente para la realización de tareas, con capacidad para destacar en su desarrollo, valorándolas como relevantes y significativas, y con poder de elección sobre las mismas”.

Asimismo, a través del análisis sistemático y metaanalítico de los resultados obtenidos en la revisión de la literatura, se han expuesto los antecedentes, consecuentes y las variables que moderan la relación entre el empoderamiento psicológico y sus correlatos. Los antecedentes fueron divididos en dos categorías: factores psicosociales y organizacionales y las características individuales del trabajador. Los cuatro factores psicosociales (empoderamiento estructural, liderazgo, rol laboral y apoyo social y confianza en la organización) mostraron un efecto positivo significativo y elevado sobre el empoderamiento psicológico de los trabajadores. En cuanto a las características individuales del trabajador, los datos muestran que la educación y el rango organizacional no influyen en el nivel de empoderamiento mientras que, los factores de personalidad sí son fuertes antecedentes, tal y como plantea la teoría (Thomas y Velthouse, 1990). Respecto a los consecuentes, se dividieron en tres categorías: las reacciones afectivas, las actitudinales y las conductas del trabajador. Todos los factores incluidos en las reacciones afectivas y actitudinales se relacionan fuertemente con el empoderamiento. En cuanto a las conductas del trabajador, la creatividad obtuvo valores altos y significativos. Respecto al rendimiento y las conductas de ciudadanía organizacional, se obtiene significación estadística positiva, pero los valores son moderados. Por último, se han analizado tres moderadores de la relación entre el empoderamiento psicológico con sus correlatos. Se han desarrollado los

resultados según la edad, procedencia de la muestra y la profesión de los participantes.

En el tercer estudio, se adapta y valida la escala de Job crafting de Leana et al. (2009) en una muestra española. Además, se analiza el papel del Job crafting sobre el engagement y la satisfacción laboral, poniendo a prueba el modelo con un procedimiento de ecuaciones estructurales basado en la varianza (PLS-SEM). En primer lugar, la escala, validada en otros países, confirma su estructura bifactorial con dos subescalas (crafting individual y crafting colaborativo). La interpretación del modelo de medida indica la existencia de adecuados valores de fiabilidad y de validez discriminante. La bondad de ajuste global del modelo también resulta adecuada. En relación con la validez convergente, la escala de crafting individual no alcanza el nivel recomendado de varianza extraída media, mientras que el crafting colaborativo explica más de la mitad de la varianza observada en sus indicadores. Este hallazgo, acorde con lo sugerido por Chen et al. (2014), indica que, en términos psicométricos, el crafting colaborativo puede ser considerado un constructo más sólido que el crafting individual. En segundo lugar, se valora el modelo estructural analizando el papel del Job crafting sobre el engagement y la satisfacción. Los resultados obtenidos revelan la inexistencia de una relación directa entre crafting individual o colaborativo y la satisfacción laboral, y destacan el poder de mediación del engagement en la relación entre ambos tipos de Job crafting y satisfacción laboral. Estos datos coinciden con los sugeridos por otros autores (Ogbuanya y Chukwuedo, 2017) y ponen de manifiesto la importancia del engagement como estrategia para garantizar que las conductas proactivas de Job crafting tengan como consecuente una mayor satisfacción de los empleados.

En el cuarto estudio se ha dado un paso arriesgado, puesto que se ha analizado una muestra de profesionales sanitarios durante la pandemia de COVID-19 indagando el nivel de miedo al contagio y su influencia sobre el desarrollo de trastornos emocionales. En esta última investigación, convergen algunas teorías y conceptos expuestos en los estudios anteriores, como son el empoderamiento psicológico y el crafting individual y colaborativo, y se explora si ambos factores ejercen un papel protector en el desarrollo de los trastornos emocionales. Además, en este estudio, la escala de Miedo al COVID-19,

adaptada con anterioridad a la población general, se ha adaptado y validado al castellano y en personal sanitario, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza. Los resultados muestran que es una escala válida y fiable y que su estructura se compone de un solo factor, tal y como otros autores han sugerido (Ahorsu et al., 2020). La evaluación del modelo global muestra una bondad de ajuste correcta, y respecto al modelo externo o de medida concluimos que tanto la fiabilidad compuesta de la escala como la fiabilidad de consistencia interna son adecuadas. Además, se han obtenido valores apropiados de validez convergente y discriminante. Respecto a la valoración del modelo estructural, los resultados han mostrado que el miedo al COVID-19 es un fuerte predictor de trastornos emocionales. Además, las conductas de crafting colaborativo derivan en un mayor empoderamiento psicológico de los sanitarios, que a su vez tiene como consecuencia un papel protector ante los trastornos afectivos y emocionales. Estos resultados aportan evidencia a la literatura sobre la importancia de las intervenciones de Job Crafting para permitir a los empleados crear de forma proactiva un entorno de trabajo motivador y mejorar su bienestar (Van den Heuvel et al., 2015). También se ha observado que los trabajadores más empoderados se distancian psicológicamente del trabajo en mayor medida que aquellos no empoderados. En este sentido, se pone en evidencia la importancia de no padecer trastornos emocionales para que los sanitarios se recuperen tras su jornada laboral.

### **Aportaciones de esta tesis**

El conjunto de las investigaciones desarrolladas hasta aquí ofrece aportaciones de cara al futuro desarrollo de la teoría. Primeramente, esta tesis contribuye a la investigación del empoderamiento psicológico considerando la importancia de su papel como factor motivacional para generar determinadas actitudes y resultados organizacionales. De esta forma, hemos utilizado el modelo de demandas-control de Karasek (1979) y su posterior expansión al modelo de demanda-control-apoyo de Johnson y Hall (1988) como marco para la evaluación de las características del ambiente laboral. Hemos detectado que, en presencia de adecuados recursos (apoyo y control), los trabajadores se empoderan psicológicamente, lo que hace que se sientan más comprometidos con su organización, y finalmente, estén más satisfechos e intenten abandonar

en menor medida su puesto de trabajo. Este resultado contrasta con el obtenido respecto a las demandas laborales, observando la ausencia de relación significativa con factores motivacionales, actitudinales, o con resultados organizacionales. Estos resultados, además de apoyar lo sugerido por otros autores en relación con la importancia de los recursos en detrimento de las demandas, amplían el campo teórico del empoderamiento psicológico poniendo énfasis en el papel de los factores motivacionales y actitudinales, confluyendo ambos en la relación entre recursos y resultados organizacionales.

En segundo lugar, se aporta un análisis exhaustivo de los antecedentes y consecuentes del empoderamiento psicológico, así como de las variables que moderan estas relaciones. Además, se contrastan todos los resultados obtenidos con los encontrados por otros autores (Seibert et al., 2011; Maynard et al., 2012). Mediante el desarrollo del metaanálisis, se ha conseguido revisar de forma sistemática, analizar y cuantificar las investigaciones empíricas correlacionales centradas en el empoderamiento psicológico, según la teoría desarrollada por Spreitzer et al. (1995b). Teniendo en cuenta la extensa producción académica sobre el empoderamiento psicológico desde su desarrollo en 1995, se consideraba crucial realizar una síntesis y un análisis pormenorizado del concepto y sus correlatos. De esta forma, se ha logrado unificar y organizar la información relativa al empoderamiento psicológico, sus antecedentes, consecuentes y variables moderadoras.

En tercer lugar, se ha confirmado la estructura bifactorial de la escala de Job Crafting de Leana et al. (2009), ofreciendo apoyo empírico respecto a su validez y fiabilidad, y permitiendo extender su uso en muestras castellanoparlantes. Esta medida de evaluación se considera especialmente importante en aquellos ámbitos y organizaciones donde es necesario adaptar las tareas y actividades inherentes a la profesión, pero es difícil hacerlo de forma individual debido al alto grado de interdependencia entre grupos. Este es el caso, por ejemplo, en profesiones sanitarias o en educación. Además, la situación originada por la pandemia por COVID-19 ha suscitado la necesidad de llevar a cabo conductas proactivas de Job crafting, en colaboración con otros profesionales y otras categorías profesionales, adaptando las tareas y demandas laborales a las circunstancias actuales. Mediante esta validación, se presenta una escala de

crafting individual y colaborativo, que resulta especialmente importante en tiempos que exigen cambios laborales diseñando el trabajo y las tareas de forma colaborativa. Además, se ha añadido evidencia empírica a la teoría menos extendida en la literatura de Job crafting corroborando el papel mediador del engagement sobre las conductas de Job crafting y la satisfacción laboral. En este sentido, se ha dilucidado una falta de relación directa entre el crafting y la satisfacción, poniendo el énfasis en el engagement para que los empleados se muestren satisfechos con su trabajo.

Por último, una de las fortalezas de esta tesis ha sido poner en relación la psicología organizacional positiva con la prevención de emociones básicas como el miedo, para disminuir los trastornos emocionales. El último estudio de la tesis se ha enfocado hacia una intervención más preventiva. Se ha hecho evidente la necesidad de implementar medidas de crafting colaborativo para empoderar psicológicamente a los trabajadores y que, de esta forma, se ejerza un papel protector sobre los trastornos emocionales y afectivos. Se constata que, cuando en una organización los empleados diseñan proactiva y colaborativamente su trabajo, se empoderan, lo que disminuye el riesgo de padecer trastornos ansioso-depresivos. La prevención a través de la psicología organizacional positiva tiene lugar incluso en presencia de miedo al COVID-19, y deriva en una mayor capacidad para distanciarse del trabajo.

En resumen, a partir de los resultados obtenidos en los estudios de esta tesis doctoral podemos afirmar que las conductas de Job crafting inciden directamente sobre el empoderamiento psicológico de los trabajadores, lo que afecta positivamente a la salud de los individuos (p. ej., disminuyendo el desarrollo de trastornos emocionales) y de las organizaciones (p. ej., derivando en mejores actitudes como el compromiso, y en mejores resultados como una menor intención de abandono de la organización).

### **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Los estudios que forman parte de esta tesis tienen varias limitaciones que deben tenerse en cuenta. La primera de ellas es el uso de métodos correlacionales que no permiten hacer afirmaciones sobre la causalidad de los procesos en estas investigaciones. Con el objeto de evitar este problema, se han apuntado líneas de investigación futura, sugiriendo la utilización de diseños

longitudinales en las tres investigaciones transversales planteadas en esta tesis. Este tipo de métodos ayudaría a conocer cómo se comporta el crafting individual y colaborativo a lo largo del tiempo, cómo afecta al empoderamiento psicológico de los trabajadores, y a los resultados organizacionales posteriores.

En segundo lugar, en tres de las investigaciones planteadas se utilizaron medidas de autoinforme. Esto puede ser una fuente no controlada de error generando sesgos como la deseabilidad social. De esta forma, se sugieren como futuras investigaciones la utilización de diseños experimentales para explorar la causalidad, o diseños cualitativos que se enfoquen en comprender o explicar el comportamiento de los individuos, grupos u organizaciones.

En tercer lugar, en los estudios transversales la selección de los participantes no ha sido aleatoria, sino que se produce un muestreo incidental o de conveniencia. Específicamente, el estudio con delegados sindicales centra en un solo sindicato profesional. La investigación del miedo al COVID-19 se centra en una muestra de profesionales sanitarios pertenecientes a un solo área de salud. El estudio de que valida la escala de crafting individual y colaborativo utiliza una muestra de trabajadores constituida con la colaboración de los estudiantes de la UNED, que reclutaron personas entre sus amigos y conocidos a cambio de la obtención de créditos académicos. En este sentido, puede darse un sesgo de selección ya que los sujetos incluidos en el estudio son más accesibles al equipo investigador. En futuras investigaciones, se deberían extraer los participantes de varias organizaciones de similares características (p. ej., varios sindicatos de carácter profesional o de clase, varios hospitales o centros sanitarios ubicados en diferentes provincias o países). Por otro lado, este muestreo tiene como ventaja principal su bajo coste.

En cuarto lugar, se expone una limitación importante de los estudios transversales. Según Le et al. (2010), en las investigaciones transversales podría no ser posible diferenciar empíricamente los constructos, debido a su relación recíprocamente causal. Estos autores mantienen que no sólo debe existir una distinción teórica entre constructos, sino que deben poderse diferenciar basándose en los datos empíricos. Observaron que la alta correlación entre variables (satisfacción laboral y compromiso organizacional) podría sugerir la falta de diferenciación empírica entre constructos. Harter y Schmidt (2008)

consideran clave conocer si la diferenciación conceptual se mantiene empíricamente, mostrando la validez discriminante de los constructos. Con el fin de dar respuesta al problema de la redundancia, concretamente en la investigación que analiza el papel mediador del engagement sobre el Job crafting y la satisfacción, se evaluó la validez discriminante de todos los constructos, alcanzándola en todos ellos. No obstante, este hecho no elimina taxativamente la posibilidad de redundancia empírica entre engagement y satisfacción laboral. Por ello, de nuevo, se subraya la necesidad de realizar estudios longitudinales que puedan hacer frente al problema de la redundancia.

En quinto lugar, se analizan las limitaciones correspondientes al estudio metaanalítico del empoderamiento psicológico. Destacamos el sesgo de publicación, ya que es posible que los estudios publicados no representen adecuadamente todos los estudios realizados sobre el empoderamiento y sus correlatos (p. ej., aquellos incluidos con muestras reducidas). Otro sesgo importante es de localización, ya que hemos tenido en cuenta solamente los artículos en inglés, español, italiano y francés, lo que disminuye las opciones de localizar estudios sobre el tema estudiado. Además, muchos de los estudios correlacionales que hemos incluido en el metaanálisis son transversales, lo que pone en evidencia problemas de validez al no poder establecer relaciones causales entre constructos, y la dificultad para valorar la direccionalidad de las relaciones entre el empoderamiento y el resto de variables, salvo por la literatura existente al respecto.

A pesar de estas limitaciones y preguntas abiertas, este conjunto de estudios se suma al creciente cuerpo de literatura que vincula el empoderamiento psicológico con los resultados organizacionales positivos. Además, se muestra claramente la influencia de las conductas proactivas de Job crafting sobre los factores motivacionales y/o actitudinales, como el empoderamiento y el engagement.

### **Implicaciones prácticas y de intervención**

Esta tesis pretende hacer algunas aportaciones de utilidad para la práctica y para el diseño de intervenciones que se destinen a mejorar el empoderamiento psicológico y las conductas proactivas de Job crafting en las organizaciones.

En primer lugar, los hallazgos de estos estudios son útiles de cara a promover intervenciones centradas en las características del ambiente laboral aumentando los recursos como el apoyo social y el control en el trabajo, fomentar prácticas de Job crafting, desarrollar el empoderamiento estructural y de gestión de alto rendimiento, potenciar estilos de liderazgo empoderante y trabajos con claridad en los roles. Estas acciones están destinadas a que los trabajadores se sientan más empoderados psicológicamente, lo que deriva en mejores actitudes en el trabajo, como un mayor compromiso o un mayor engagement, que, a su vez, aumenta la satisfacción laboral.

En segundo lugar, uno de los puntos fuertes de esta tesis, es poner en relación la psicología organizacional positiva con la psicología de las emociones. Este resultado insta a los gerentes y líderes de las organizaciones a promover prácticas que permitan al propio empleado modificar los límites cognitivos, de las tareas, y relacionales para diseñar su trabajo de forma proactiva. De esta forma, los trabajadores consiguen un mayor empoderamiento psicológico lo que actúa como mecanismo de prevención ante trastornos emocionales o afectivos. Hemos podido comprobar cómo la psicología de las organizaciones protege la salud psicológica de los trabajadores, y les permite contar con recursos que faciliten su distanciamiento psicológico del trabajo.

En tercer lugar, este trabajo subraya la importancia del papel motivacional del empoderamiento psicológico del propio trabajador. No sólo contamos con factores psicosociales y organizacionales para la obtención de mayores niveles de empoderamiento, sino que hemos podido comprobar que las características individuales del trabajador también aceleran el proceso empoderante. Determinadas características positivas de personalidad como un locus de control interno, favorecen el desarrollo de expectativas laborales positivas por lo que se manifiesta como un importante factor predictor de empoderamiento psicológico. Implementar prácticas que mejoren la percepción del sujeto, centrando la causa de los eventos como efecto de sus propias acciones, puede actuar como mecanismo de mejora del empoderamiento.

En cuarto lugar, conociendo los factores que pueden actuar como moderadores del empoderamiento psicológico, sugerimos que los gerentes de las organizaciones tengan en cuenta variables como la edad, las diferencias



culturales o la categoría profesional al establecer medidas empoderantes en sus centros de trabajo. Hemos podido comprobar que, en función de estos factores, la fuerza, dirección y significación de la relación entre el empoderamiento psicológico, y sus predictores y consecuentes, cambia. Por otro lado, en esta tesis también se ha mostrado una perspectiva de género en la investigación del empoderamiento psicológico. Por ejemplo, se ha detectado que, en las profesiones que se caracterizan por estar al servicio de las personas, como sanidad o educación, ambas con una mayoritaria representación de mujeres, los empleados se empoderan más en presencia de apoyo social y confianza en la organización. También se ha planteado que en las profesiones con mayor jerarquización estructural y consideradas como estereotípicamente masculinas, como la industria, la relación entre el estilo de liderazgo y el empoderamiento psicológico ha sido superior a otras, y ha generado mayores tamaños del efecto. Estos resultados nos llevan a recomendar que se tenga en cuenta la perspectiva de género además de los factores anteriormente citados, a la hora de implementar medidas empoderantes en las organizaciones. En este sentido, a modo de ejemplo, podemos plantear que, en aquellos centros de trabajo en los que el género mayoritario es el femenino, acciones centradas en el apoyo social, pueden ser prácticas que desencadenen un empoderamiento y una motivación intrínseca favorable para la obtención de adecuados resultados organizacionales.

Por último, y en relación con las limitaciones de diseño de los estudios de esta tesis, es importante considerar que debe fomentarse un desarrollo a largo plazo de las intervenciones anteriormente establecidas. El establecimiento de programas que evalúen la implementación de medidas empoderantes y su efecto a lo largo del tiempo debe considerarse una prioridad en las organizaciones. Esta valoración no debería ser puntual, sino que debe realizarse de forma cíclica, obteniendo la correspondiente retroalimentación por parte de los trabajadores. De esta forma, la gestión de los recursos humanos tendría la capacidad de modificar esos factores que anteceden al empoderamiento y darles la prioridad que necesiten.

## **REFERENCIAS**



## Referencias<sup>1</sup>

- Abra, J. (1989). Changes in Creativity with Age: Data, Explanations, and Further Predictions. *The International Journal of Aging and Human Development*, 28(2), 105-126. <https://doi.org/10.2190/E0YT-K1YQ-3T2T-Y3EQ>
- Ahmad, N. & Oranye, O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management*, 18, 582-591. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01093.x>
- Ahorsu, D. K., Lin, C.-Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). The Fear of COVID-19 Scale: Development and Initial Validation. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 27, 1-9. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>
- Albar, M-J., García-Ramírez, M., López, A.M., Garrido, R. (2012). Spanish Adaptation of the Scale of Psychological Empowerment in the Workplace. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 793-800. [https://doi.org/10.5209/rev\\_SJOP.2012.v15.n2.38891](https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.38891)
- \*Allameh, S.M., Heydari, M.& Davoodi, S.M.R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.046>
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. En C. Murchison (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 798-844). Clark University Press.
- Alyami, M., Henning, M., Krägeloh, C. U., & Alyami, H. (2020). Psychometric Evaluation of the Arabic Version of the Fear of COVID-19 Scale. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-14. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00316-x>
- Andreev, P., Heart, T., Maoz, H., & Pliskin, N. (2009). *Validating formative partial least squares (PLS) models: Methodological review and empirical illustration*.

---

<sup>1</sup> Los estudios marcados con asterisco fueron incluidos en el meta-análisis del Empoderamiento Psicológico

International Conference on Information Systems 2009 Proceedings. Paper 193. <http://aisel.aisnet.org/icis2009/193>

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10, 123-167. JAI Press.

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. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

Aryee, S., & Wah Chay, Y. (2001) Workplace justice, citizenship behaviour and Turnover Intentions in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 154-160. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.154>

Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 116-128. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.002>

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>

\*Bagget, G. (2015). *Transformational leadership and psychological empowerment of teachers*. [Doctoral dissertation, University of Alabama Libraries]. <https://ir.ua.edu/handle/123456789/2268>

Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 191-208. <https://doi.org/10.1348/096317910x508371>

Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency.

*Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.  
[https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00030-1)

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.  
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>

Bakker, A. B., Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Boada-Grau, J. & Hontangas-Beltrán, P. M. (2018). The Spanish version of the Job Crafting Scale. *Psicothema*, 1, 136-142. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.293>

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2018). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and selfregulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>

Balluerka, N., Gorostiaga, A., Alonso-Arbiol, I., & Haranburu, M. (2007). La adaptación de instrumentos de medida de unas culturas a otras: Una perspectiva práctica. *Psicothema*, 19(1), 124-133.

Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Barroso, C., Cepeda, G. & Roldán, J.L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behaviour model. In Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J. & Wang, H. (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 427-447). Springer-Verlag.

Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2020). High-performance work systems and job performance: the mediating role of social identity, social

- climate, and empowerment in Chinese banks. *Personnel Review*, 50(1), 285–302. <http://doi.org/10.1108/pr-08-2019-0425>
- Boley, B. B., Strzelecka, M., & Watson, A. (2018). Place distinctiveness, psychological empowerment, and support for tourism. *Annals of Tourism Research*, 70, 137–139. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.12.010>
- Borenstein, M., Hedges, L., Higgins, J. & Rothstein, H. (2005). *Comprehensive Meta-Analysis, Version 2*. Biostat.
- Borenstein, M., Hedges, L.V., Higgins, J.P.T. & Rothstein, H.R. (2009). *Introduction to metaanalysis*. Wiley.
- Bosco, F. A., Steel, P., Oswald, F., Uggerslev, K. & Field, J.G. (2015). Cloudbased Meta-analysis to Bridge Science and Practice: Welcome to metaBUS. *Personnel Assessment and Decisions*, 1(1), 3-17. <https://doi.org/10.25035/pad.2015.002>
- \*Boudrias, J., Rousseau, V., Migneault, P., Morin, A. & Courcy, F. (2010). Habilitation Psychologique: Validation d'une Mesure en Langue Française. *Swiss Journal of Psychology*, 69, 147-159.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Psychology Press.
- Calvo, J. A., & García, G. M. (2018). Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 362-384. <https://doi-org.ezproxy.uned.es/10.1111/joop.12194>
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1983) *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Harbor.
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (Octubre de 2020). *Efectos y consecuencias del coronavirus (I)*. Estudio nº 3298. [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3280\\_3299/3298/es3298mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3280_3299/3298/es3298mar.pdf)

- Centro de Investigaciones Sociológicas. (Diciembre de 2020). *Efectos y consecuencias del coronavirus (III)*. Estudio nº 3305. [http://datos.cis.es/pdf/Es3305marMT\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es3305marMT_A.pdf)
- Chan, A.O.M. & Huak, C.Y. (2004). Influence of work environment on emotional health in a health care setting. *Occupational Medicine*, 54 (3), 207–212. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqh062>
- Chang, H.T., Chi, N.W. & Miao, M.C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behaviour*, 70, 352-368. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.001>
- Chen, C. Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Cheng, J.-C., Chen, C.-Y., Teng, H.-Y., & Yen, C.-H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19-29. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.06.001>
- Cheng, J.-C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Chi, X., Chen, S., Chen, Y. et al. (2021). Psychometric Evaluation of the Fear of COVID-19 Scale Among Chinese Population. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 11, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00441-7>
- Chin, W. W. (1998a). The partial least squares approach for structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chin, W. W. (1998b). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 1-93.



- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655-690). Springer Verlag.
- Cho, T., & Faerman, S. R. (2010). An Integrative Model of Empowerment and Individuals' In-Role and Extra-Role Performance in the Korean Public Sector: Moderating Effects of Organizational Individualism and Collectivism. *International Public Management Journal*, 13(2), 130-154. <https://doi.org/10.1080/10967491003769339>
- Chou, H. Y., Hecker, R., & Martin, A. (2011). Predicting nurses' well-being from job demands and resources: a cross-sectional study of emotional labour. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 502-511. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01305.x>
- Cicolini, G., Comparcini, D. & Simonetti, V. (2013). Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: a systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 22(7), 855-871. <https://doi.org/10.1111/jonm.12028>
- Clark, A.E., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-121.
- Cohen, A. (2005). Dual Commitment to the Organization and the Union. A Multi-Dimensional Approach. *Relations Industrielles*, 60(3), 432-454.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Copanitsanou, P., Fotos, N. & Brokalaki, H. (2017). Effects of work environment on patient and nurse outcomes. *British Journal of Nursing*, 26(3), 172-176. <http://doi.org/10.12968/bjon.2017.26.3.172>
- Da Silva, F. & Neto, M. (2021). Psychiatric symptomatology associated with depression, anxiety, distress, and insomnia in health professionals working in patients affected by COVID-19: A systematic review with meta-analysis. *Progress in Neuro-psychopharmacology & Biological psychiatry*, 104, 110057. <https://doi.org/10.1016/j.pnpbp.2020.110057>

- Davies, A., Wong, C.A. & Laschinger, H. (2011) Nurses' participation in personal knowledge transfer: the role of leader–member exchange (LMX) and structural empowerment. *Journal of Nursing Management*, 19, 632-643. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01269.x>
- Davis, R. S. (2012). Unionization and Work Attitudes: How Union Commitment Influences Public Sector Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 73(1), 74-84. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02609.x>
- De Beer, L. T, Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19, 400-412. <https://doi.org/10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7>
- De Brier, N., Stroobants, S., Vandekerckhove, P., & De Buck, E. (2020). Factors affecting mental health of health care workers during coronavirus disease outbreaks (SARS, MERS & COVID-19): A rapid systematic review. *PLoS ONE*, 15(12), 1-19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244052>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-243. <http://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Devotto, R. P. de, & Machado, W. de L. (2017). Job crafting: uma revisão da produção científica internacional. *Psico-USF*, 22, 413-423. <https://doi.org/10.1590/1413-82712017220303>
- Dierdorff, E. C., & Jensen, J. M. (2018). Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 463-477. <https://doi.org/10.1037/apl0000295>
- Dijkstra, T.K., & Henseler, J. (2015) Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Dimitriades, Z. & Koufidou, S. (2004). Individual, job, organizational and contextual correlates of empowerment: Some Greek evidence. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 9(2), 36-43.

- \*Duan, S., Liu, Z. & Che, H. (2018). Mediating influences of ethical leadership on employee creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46, 323-337. <https://doi.org/10.2224/sbp.6160>
- \*Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B. & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570-583. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002>
- Edwards, E. M., Stuver, S. O., Heeren, T. C., & Fredman, L. (2012). Job Strain and Incident Metabolic Syndrome Over 5 Years of Follow-Up. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(12), 1447-1452. <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e3182783f27>
- Elliot, A. J., Chirkov, V. I., Kim, Y., & Sheldon, K. M. (2001). A Cross-Cultural Analysis of Avoidance (Relative to Approach) Personal Goals. *Psychological Science*, 12(6), 505-510. <http://doi.org/10.1111/1467-9280.00393>
- \*Ergeneli, A., Arı, G. & Camgoz, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.012>
- Escribà-Agüir, V., Martín-Baena, D., & Pérez-Hoyos, S. (2006). Psychosocial work environment and burnout among emergency medical and nursing staff. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80(2), 127-133. <https://doi.org/10.1007/s00420-006-0110-y>
- Felfe, J., Yan, W, & Six, B. (2008). The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8, 211-237. <https://doi.org/10.1177/1470595808091790>
- Fields, D. L. (2002). Job satisfaction. En Fields, D. L. (Ed.). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis* (pp. 1-42). SAGE Publications, Inc. <https://www.doi.org/10.4135/9781452231143>
- Fletcher, L., Carter, M., & Lyubovnikova, J. (2018). Congruency of resources and demands and their effects on staff turnover within the English health care

- sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 688-696. <https://doi.org/10.1111/joop.12214>
- \*Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 319-328. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.08.002>
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2010). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 23-30. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00738.x>
- García-Ael, C. (2015). *Discriminación femenina en el ámbito laboral: aspectos descriptivos, prescriptivos y contextuales de los estereotipos de género*. [Tesis doctoral, UNED]. E-spacio UNED. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:Psicologia-Mcgarcia>
- Gagné, M., Senécal, C., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1222-1240.
- Garbarino, S., & Magnavita, N. (2015). Work Stress and Metabolic Syndrome in Police Officers. A Prospective Study. *PLOS ONE*, 10(12), e0144318. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0144318>
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* [Doctoral dissertation, University of Pittsburgh]. (Unpublished).
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment: a creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review*, 49(9), 1789-1804. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A. & Spiller, W.E. (1980) Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 65(4), 479-499.

- Goyal, K., Chauhan, P., Chhikara, K., Gupta, P., & Singh, M. P. (2020). Fear of COVID 2019: First suicidal case in India. *Asian Journal of Psychiatry*, 49, e101989. <http://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.101989>
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 145-157. <https://doi.org/10.1002/job.679>
- Gunnell, D., Appleby, L., Arensman, E., Hawton, K., John, A., Kapur, N., ... Appleby, L. (2020). Suicide risk and prevention during the COVID-19 pandemic. *The Lancet Psychiatry*, 7(6), 468-471. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30171-1](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30171-1)
- \*Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Hair Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Segunda Edición). OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hamid, S. F., Nordin, N., Adnan, A. A., & Sirun, N. (2013). A Study on Primary School Teachers' Organizational Commitment and Psychological Empowerment in the District of Klang. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90, 782-787. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.152>
- Harbridge, R. R. (2019). *Psychological empowerment and job crafting among registered nurses working in public health in Ontario, Canada* [ProQuest Information & Learning]. En *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering* (Vol. 80, Issue 4–B(E)).

- Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: Implications for discriminant validity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 36-39. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434200700004.x>
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- 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, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <http://doi.org/10.1108/imr-09-2014-0304h>
- Hemphill, J. (2003). Interpreting the Magnitude of Correlation Coefficients. *The American psychologist*, 58, 78-9. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.1.78>.
- \*Hepworth, W., & Towler, A. (2004). The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 176-85.
- Hochwalder, J., & Brucefors, A. B. (2005). Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health. *Personality and Individual Differences*, 39(7), 1237-1248. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.04.010>
- Horn, J. L. and McArdle, J. J. (1992). A Practical and Theoretical Guide to Measurement Invariance in Aging Research. *Experimental Aging Research*, 18(3), 117-144.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- \*Huang, X. (2012). Helplessness of empowerment: The joint effect of participative leadership and controllability attributional style on empowerment and performance. *Human Relations*, 65, 313-334. <https://doi.org/10.1177/0018726711429876>
- Hulshof, I. L., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2020). Providing Services During Times of Change: Can Employees Maintain Their Levels of Empowerment, Work Engagement and Service Quality Through a Job Crafting Intervention? *Frontiers in Psychology*, 11, 87. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00087>
- IBM Corp. Released 2019. *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0*. IBM Corp.
- Ibrahim, A. M. (2020). Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19 (3), 277-295. <http://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737766>
- Islam, T., Khan, M. M., & Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The Learning Organization*, 23(2/3), 156-169. <https://doi.org/10.1108/tlo-10-2015-0057>
- Jackson, D. N., Guthrie, G. M., Astilla, E., & Elwood, B. (1983). The cross-cultural generalizability of personality construct measures. En J. W. Berry, & S. H. Irvine (Eds.), *Human assessment and cultural factors* (NATO Conference Series ed., pp. 365-375). Springer.
- Jackson, C., Colquitt, J., Wesson, M. & Zapata-Phelan, C. (2006). Psychological Collectivism: A Measurement Validation and Linkage to Group Member Performance. *The Journal of Applied Psychology*, 91, 884-899. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.884>
- Jáimez, M.J. (2012). *Organizaciones saludables. El papel del empoderamiento organizacional*. [Tesis doctoral]. Universidad de Granada. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=61369>



- Javidan, M. & Dastmalchian, A. (2009). Managerial Implications of the GLOBE Project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47, 41-58. <https://doi.org/10.1177/1038411108099289>
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Joseph, D. L., Newman, D. A., & Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: A meta-analysis of construct redundancy. *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54492404>
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job re-design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Kelloway, E.K., Catano, V.M. & Southwell, R.R. (1992) The construct validity of union commitment: Development and dimensionality of a shorter scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 197-211.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K., & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.001>
- Kirkman, B.L., & Shapiro, D.L. (2001). The impact of team members' cultural values on productivity, cooperation, and empowerment in self-managing work teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 597-617.



- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. <https://doi.org/10.2307/256874>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- \*Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.
- Landsbergis, P.A (1988). Occupational Stress Among Health Care Workers: A Test of the Jon Demands-Control. *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 217-239.
- Laschinger, H.K, Finegan, J., Shamian, J. & Almost, J. (2001a) Testing Karasek's Demands-Control Model in Restructured Healthcare Settings. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 233-243.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. & Shamian, J. (2001b). Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction. *Nursing Economics*, 19(2), 42-52.
- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 112-125. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.003>
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017) How can I shape my job to suit me better? Job crafting for sustainable employees and organization. En N. Chmiel, F. Fraccaroli, & N. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology*, (pp.48-63). John Wiley & Sons.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Schevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9, 229-243.

- León, M. & Finkelstein, M. & Castien, J. (2011). Gender differences in prosocial behavior: Organizational citizenship behavior. *Anales de Psicología*, 27, 498-506.
- Li, H., Ying, S., Li, Y., Xing, Z., Shouqi, W., Jie, Y., Meiling, Z. & Jiao, S. (2018). Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 74, 1264-1277. <https://doi.org/10.1111/jan.13549>
- Liebler, C. A., & Sandefur, G. D. (2002). Gender differences in the exchange of social support with friends, neighbors, and co-workers at midlife. *Social Science Research*, 31(3), 364-391. [https://doi.org/10.1016/s0049-089x\(02\)00006-6](https://doi.org/10.1016/s0049-089x(02)00006-6)
- \*Llorente-Alonso, M., & Topa, G. (2018). Prevention of Occupational Strain: Can Psychological Empowerment and Organizational Commitment Decrease Dissatisfaction and Intention to Quit? *Journal of Clinical Medicine*, 7(11), 450. <https://doi.org/10.3390/jcm7110450>
- Llorente-Alonso, M. & Topa, G. (2019). Individual Crafting, Collaborative Crafting, and Job Satisfaction: The Mediator Role of Engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 217-226. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a23>
- Luo, M., Guo, L., Yu, M., Jiang, W., & Wang, H. (2020). The psychological and mental impact of coronavirus disease 2019 (COVID-19) on medical staff and general public - A systematic review and meta-analysis. *Psychiatry Research*, 291, 113190. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113190>
- Mc Cambridge, J., Witton, J., & Elbourne, D. R. (2014). Systematic review of the Hawthorne effect: New concepts are needed to study research participation effects. *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(3), 267-277. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2013.08.015>
- Malik, S., & Courtney, K. (2010). Higher education and women's empowerment in Pakistan. *Gender and Education*, 23(1), 29-45. <https://doi.org/10.1080/09540251003674071>

- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1982). Burnout in health professions: A social psychological analysis. En Sanders, G. y Suls, J. (Eds.). *Social Psychology of Health and Illness*. (pp. 227-251). Erlbaum.
- Martínez-Lorca, M., Martínez-Lorca, A., Criado-Álvarez, J. J., Armesilla, M., & Latorre, J. M. (2020). The fear of COVID-19 scale: Validation in spanish university students. *Psychiatry Research*, 293, 113350. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113350>
- Matsuo, M. (2019). Personal growth initiative as a predictor of psychological empowerment: The mediating role of job crafting. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 343-360. <http://doi.org/10.1002/hrdq.21347>
- Maynard, M., Mathieu, J., Gilson, L., O'Boyle, E. & Cigularov, K. (2013). Drivers and outcomes of team psychological empowerment: A meta-analytic review and model test. *Organizational Psychology Review*, 3, 101-137. <https://doi.org/10.1177/2041386612456868>
- McClelland, G., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 464-486. <https://doi.org/10.1111/joop.12058>
- McCrae, R. R., Costa, P. T., Jr., Lima, M. P., Simoes, A., Ostendorf, F., Angleitner, A., et al. (1999). Age differences in personality across the adult lifespan: Parallels in five cultures. *Developmental Psychology*, 35, 466-477.
- Menon, S.T. (1995). *Employee empowerment: Definition, measurement, and construct validation* [Tesis Doctoral no publicada]. Mc Gill University.
- \*Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P.& Gould-Williams, J.S. (2012). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>
- Miller, M. (2015). *Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerments*. [Tesis Doctoral, Universidad de Walden]. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2362&context=dissertations>

- Mills, M., Fleck, C.R. & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8 (2), 153-164. <http://doi.org/10.1080/17439760.2013.776622>
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group. (2009) Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Plos Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012) The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26, 365-384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- Noordin, F., & Jusoff, K. (2010). Individualism-collectivism and job satisfaction between Malaysia and Australia. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 159-174. <https://doi.org/10.1108/09513541011020963>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1177/014662169501900308>
- Ogbuanya, T., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(33), 165-73. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.003>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>.
- Orwin, R.G. y Vevea, J.L. (2010). Evaluating coding decisions. En H. Cooper, L.V. Hedges y J.C. Valentine (Eds.), *The Handbook of Research Synthesis and Meta-analysis* 2<sup>a</sup> ed. (pp.177-203). Russell Sage Foundation.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5/6), 335-345.

- Pakpour, A. & Griffiths, M. (2020). The fear of COVID-19 and its role in preventive behaviors. *Journal of Concurrent Disorders*, 2 (1), pp. 58-63  
[http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/39561/1/1313636\\_Griffiths.pdf](http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/39561/1/1313636_Griffiths.pdf)
- Pang, N. T. P., Kamu, A., Hambali, N. L. B., Mun, H. C., Kassim, M. A., Mohamed, N. H. et al. (2020). Malay Version of the Fear of COVID-19 Scale: Validity and Reliability. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 3, 1-10.  
<http://doi.org/10.1007/s11469-020-00355-4>
- Pappa, S., Ntella, V., Giannakas, T., Giannakoulis, V. G., Papoutsis, E., & Katsaounou, P. (2020). Prevalence of depression, anxiety, and insomnia among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Brain, Behavior, and Immunity*, 88, 901-907.  
<https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.05.026>
- Pastor-Barriuso, R., Pérez-Gómez, B., Hernán, M. A., Pérez-Olmeda, M., Yotti, R., Oteo-Iglesias, J. et al. (2020). Infection fatality risk for SARS-CoV-2 in community dwelling population of Spain: nationwide seroepidemiological study. *BMJ*, 371, m4509. <http://doi.org/10.1136/bmj.m4509>
- Pilemalm, S., Hallberg, N. & Timpka, T. (2001). How Do Shop Stewards Perceive Their Situation and Tasks? Preconditions for Support of Union Work. *Economic and Industrial Democracy*, 22(4), 569-599.  
<https://doi.org/10.1177/0143831x01224006>
- Porter, L.W., Mowday, R.T. & Steers, R.M. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- \*Prati, G. & Zani, B. (2013). The relationship between psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Community Psychology*, 41, 851-866. <https://doi.org/10.1002/jcop.21578>
- Pujol-Cols, L., & Lazzaro-Salazar, M. (2018). Psychosocial risks and job satisfaction in Argentinian scholars: Exploring the moderating role of work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 145-156.  
<https://doi.org/10.5093/jwop2018a17>

- Rabe, M., Giacomuzzi, S., & Nübling, M. (2012). Psychosocial workload and stress in the workers' representative. *BMS Public Health*, 12(1), 909. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-909>
- Rappaport, J. (1984). Studies in empowerment: Introduction to the issue. *Prevention in Human Services*, 3, 1-7.
- Real Academia Española. (febrero de 2021). *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., versión 23.4 en línea. <https://dle.rae.es>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332-344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Reznik, A., Gritsenko, V., Konstantinov, V., Khamenka, N., & Isralowitz, R. (2020). COVID-19 Fear in Eastern Europe: Validation of the Fear of COVID-19 Scale. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12, 1-6. <http://doi.org/10.1007/s11469-020-00283-3>
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J. M. (2015) *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Ringle, C.M. (2016). *Advanced PLS-SEM Topics: PLS Multigroup Analysis*. Working paper, University of Seville, November.
- Rivera-Torres, P., Araque-Padilla, R., & Montero-Simó, M. (2013). Job Stress Across Gender: The Importance of Emotional and Intellectual Demands and Social Support in Women. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(1), 375-389. <https://doi.org/10.3390/ijerph10010375>
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 643-658. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.643>
- Robledo, E., & Topa, G. (2019). Building healthy organizations tapping into the motivational process of the job demands-resources (JD-R) model. In A. Di Fabio (Ed.), *Positive psychology for healthy organizations: The challenge of*

*primary prevention in a cross-cultural perspective.* (pp. 177-191). Nova Science Publishers.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

Sakib, N., Bhuiyan, A. K. M. I., Hossain, S., Al Mamun, F., Hosen, I., Abdullah, A. H., ... Mamun, M. A. (2020). Psychometric Validation of the Bangla Fear of COVID-19 Scale: Confirmatory Factor Analysis and Rasch Analysis. *International Journal of Mental Health and Addiction, 11*, 1-12. <http://doi.org/10.1007/s11469-020-00289-x>

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿Una nueva perspectiva? *Journal of Work and Organizational Psychology, 16*, 117-134.

Salanova, M., & Llorens, S. (2014). Employee empowerment and engagement. In A. Day, E. K. Kelloway, & J. J. Hurrell Jr. (Eds.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces.* (pp. 117–141). Wiley Blackwell.

Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo, 37*(3), 177-184.

Sanchez-Meca, J. (2010). Cómo realizar una revisión sistemática y un metaanálisis. *Aula abierta, 2*(38), 53-64.

Sanchez-Silva, C. (12 de octubre de 2012). Piensa en Positivo. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2012/10/12/actualidad/1350061294\\_470610.html](https://elpais.com/economia/2012/10/12/actualidad/1350061294_470610.html)

Sanz-Vergel, A.I. Sebastián, J. Rodríguez-Muñoz, A. Garrosa, E. Moreno-Jiménez, B. Sonnentag, S. (2010). Adaptación del Cuestionario de Experiencias de Recuperación a una muestra española. *Psicothema, 22*(4), 990-996.



- Satici, B., Gocet-Tekin, E., Deniz, M. E., & Satici, S. A. (2020). Adaptation of the Fear of COVID-19 Scale: Its Association with Psychological Distress and Life Satisfaction in Turkey. *International journal of mental health and addiction*, 8, 1-9. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00294-0>
- Schaubroeck, J. & Fink, L.S. (1998). Facilitating and inhibiting effects of Job Control and Social Support on Stress Outcomes and Role Behavior: a Contingency Model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 167-195.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University. Utrecht.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- \*Schermyly, C., Deller, J. & Büsch, V. (2014). A Research Note on Age Discrimination and the Desire to Retire: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Research on Aging*, 36, 382-93. <https://doi.org/10.1177/0164027513508288>.
- Schermyly, C. C., & Meyer, B. (2015). Good relationships at work: The effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673-691. <http://doi.org/10.1002/job.2060>
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W.A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349. <https://doi.org/10.5465/20159585>
- Seibert, S, Wang, G. & Courtright, S. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *The Journal of applied psychology*, 96, 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Shafait, Z., Yuming, Z.& Sahibzada, U.F. (2021). Emotional intelligence and conflict management: An execution of organisational learning, psychological



- empowerment and innovative work behaviour in Chinese higher education. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 1-22. <http://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111988>
- Sheaffer, Z., Levy, S., & Navot, E. (2018). Fears, discrimination, and perceived workplace promotion. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 2-19. <https://doi.org/10.1108/bjm-05-2017-0165>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., Arbeus, H., Mahn, C., & Fritz, C. (2014). Exhaustion and lack of psychological detachment from work during off-job time: Moderator effects of time pressure and leisure experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2), 206-216. <https://doi.org/10.1037/a0035760>
- Soraci, P., Ferrari, A., Abbiati, F. A., Del Fante, E., De Pace, R., Urso, A., & Griffiths, M. D. (2020). Validation and Psychometric Evaluation of the Italian Version of the Fear of COVID-19 Scale. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 4, 1-10. <http://doi.org/10.1007/s11469-020-00277-1>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage publications, Inc.
- Spreitzer, G. M. (1992). *When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace*. [Unpublished doctoral dissertation] The University of Michigan.
- \*Spreitzer, G. M. (1995a). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23, 601-629.
- Spreitzer, G. M. (1995b). Psychological empowerment in the workplace: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465. <http://dx.doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.

- Spreitzer, G. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(97\)90021-0](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(97)90021-0)
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. En J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 54-72). Sage.
- Stănculescu, E. (2021). Fear of COVID-19 in Romania: Validation of the Romanian Version of the Fear of COVID-19 Scale Using Graded Response Model Analysis. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 6, 1-16. <http://doi.org/10.1007/s11469-020-00428-4>
- Straub, D., Boudreau, M. C., & Gefen, D. (2004). Validation guidelines for IS positivist research. *Comm. Association Inform. Systems*, 13, 380-427. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01324>
- Suhonen, J. (2019). Age, Tenure, General Self-Efficacy, and Sales Performance of Salespeople. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, 7956.
- Thomas W.H. & Feldman, D.C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 283-294. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.004>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thomas, D. & Rahschulte, T. (2018). The Moderating Effects of Power Distance and Individualism/Collectivism on Empowering Leadership, Psychological Empowerment, and Self- Leadership in International Development Organizations. *International Leadership Journal*, 10(3), 3-39.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37, 275-307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38, 427-454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928. <http://doi.org/10.1080/1359432x.2014.969245>
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of personality*, 69(6), 907-924.
- Tzur Bitan, D., Grossman-Giron, A., Bloch, Y., Mayer, Y., Shiffman, N., & Mendlovic, S. (2020). Fear of COVID-19 scale: Psychometric characteristics, reliability, and validity in the Israeli population. *Psychiatry Research*, 289, 113100. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113100>
- UN WOMEN (23 de Mayo de 2021). About UN Women. Recuperado de: <https://www.unwomen.org/en/about-us/about-un-women>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- Van der Doef, M & Maes, S. (1999) The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work and Stress*. 13,(2), 87-114. <http://dx.doi.org/10.1080/026783799296084>
- Van Yperen, N.W. & Hagedoorn, M. (2003). Do high Job Demands increase Intrinsic Motivation or Fatigue or both? The Role of Job Control and Job Social Support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348. <https://doi.org/10.5465/30040627>

- Villajos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2019). Job crafting among labor union representatives: Its impact on work engagement and job satisfaction. *Social Sciences*, 8(1), 20. <https://doi.org/10.3390/socsci8010020>
- Wagner, J., Cummings, G., Smith, D., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18, 448–462.
- Wallace, J. E. (2013). Gender and Supportive Co-Worker Relations in the Medical Profession. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/gwao.12007>
- Walumbwa, F. & Lawler, J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083-1101. <https://doi.org/10.1080/0958519032000114219>
- Wang, S. (15 de marzo de 2011). Is happiness overrated? *The Wall Street Journal*. Recuperado de: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704893604576200471545379388>
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017) A review of job crafting research. The role of leaders behaviors in cultivating successful job crafters. En S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 77-105), Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315797113>
- \*Wang, X.H. & Howell, J.M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The leadership Quarterly*, 23(5), 775-790. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.02.001>
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *Academy of Management Annals*, 3, 543-604. <https://doi.org/10.5465/19416520903065683>

- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- World Health Organization (1998). Promoción de la Salud. Glosario. Recuperado de:  
[https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67246/WHO\\_HPR\\_HEP\\_98.1\\_spa.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67246/WHO_HPR_HEP_98.1_spa.pdf)
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- \*Yahia, N.A., Montani, F., & Courcy, F. (2017). Le rôle des stressseurs sur le comportement d'innovation: Quand le leadership habilitant du supérieur protège le potentiel d'innovation des travailleurs. *Psychologie Du Travail Et des Organisations*, 24, 51-67.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 126-146. <http://doi.org/10.1002/job.2332>
- Zigmond, A. S., & Snaith, R. P. (1983). The hospital anxiety and depression scale. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 67(6), 361–370. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0447.1983.tb09716.x>
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599.
- Zimmerman M.A. (2000) Empowerment Theory. En Rappaport J., Seidman E. (eds) *Handbook of Community Psychology* (pp 43-63). Kluwer Academic/Plenum Publishers.



**ANEXO I**

**CUESTIONARIOS DE LOS TRES ESTUDIOS EMPÍRICOS**





## CUESTIONARIO DEL CAPÍTULO 2

PREVENTION OF OCCUPATIONAL STRAIN: CAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT DECREASE DISSATISFACTION AND INTENTION TO QUIT?

El presente estudio pretende analizar la influencia que el contenido del trabajo tiene sobre la relación existente entre el empoderamiento psicológico y el compromiso de una organización sindical, así como investigar las potenciales consecuencias de esta relación sobre la intención de abandono de la organización y la satisfacción laboral de los delegados sindicales.

El equipo investigador está formado por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED. **La colaboración consiste en rellenar un cuestionario de unos diez-quince minutos de duración a través de correo electrónico.** El estudio se llevará a cabo respetando los principios éticos recogidos en la Declaración de Helsinki, con total garantía de confidencialidad, justicia, beneficencia y no maleficencia. No existen riesgos derivados de la colaboración en el estudio. El estudio ha sido aceptado por el Comité Ejecutivo Estatal del Sindicato a fecha 8 de febrero de 2017.

Este proyecto requiere la utilización y manejo de datos de carácter personal que, en todo caso, serán tratados conforme a las normas aplicables garantizando la confidencialidad de estos. Además, se informa de que no es necesario otorgar el nombre y apellidos del participante.

**Equipo investigador:** Marta Llorente-Alonso y Gabriela Topa

**Título proyecto:** Prevención del estrés ocupacional: ¿Puede el empoderamiento psicológico y el compromiso sindical disminuir la insatisfacción y la intención de abandono?

**Centro:** UNED

**Promotor o financiador:** -

**Correo electrónico de contacto para resolver dudas sobre la presente investigación:** martalloretealonso@gmail.com

Esta persona otorga su consentimiento por medio de la aceptación de

1. **Declaro** que he leído la Hoja de Información al Participante sobre el estudio citado.

2. Se me han explicado las características y el objetivo del estudio, así como los posibles beneficios y riesgos de este.

3. He contado con una forma de contacto con el equipo investigador para poder resolver mis dudas referentes al estudio.

4. Se me ha asegurado que se mantendrá la confidencialidad de mis datos.

5. El consentimiento lo otorgo de manera voluntaria y sé que soy libre de retirarme del estudio en cualquier momento de este, por cualquier razón y sin que tenga ningún efecto sobre mí.

DOY  NO DOY

Mi consentimiento para la participación en el estudio propuesto.

Firmado:

Por favor, rellene a continuación los datos demográficos requeridos en el estudio:

**DATOS DEMOGRÁFICOS:**

- Edad
- Género
- Localidad de trabajo
- Tipo de contrato laboral: jornada completa o parcial.
- Contrato de trabajo: fijo o temporal.
- Categoría profesional
- Tipo de liberación sindical: completa o parcial.
- Categoría profesional
- Años trabajando en el Sindicato

Por favor, puntúe en una escala de 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*) los siguientes ítems:

<b>ESCALA DE INTENCIÓN DE ABANDONO DE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Hay alguna probabilidad de que usted deje el Sindicato?					
¿Cómo de probable es que usted no siga siendo miembro del sindicato durante su contrato con su empresa actual?					
¿Tiene alguna intención de dejar el Sindicato?					
<b>ESCALA DE CARACTERÍSTICAS PSICOSOCIALES DEL TRABAJO: DEMANDAS Y RECURSOS -APOYO Y CONTROL</b>					
Mi trabajo requiere trabajar muy duro.					
Mi trabajo es muy ajetreado.					
Mis tareas son interrumpidas con frecuencia antes de poder terminarlas, teniendo que continuarlas más tarde.					
Mi trabajo requiere trabajar muy rápido.					

<p>Mi trabajo se enlentece por retraso de otras personas o departamentos del Sindicato.</p>					
<p>Mi trabajo requiere largos periodos de intensa concentración en lo que se hace.</p>					
<p>A las personas con las que trabajo les gusta trabajar en equipo.</p>					
<p>Las personas con las que trabajo colaboran para conseguir que el trabajo se realice.</p>					
<p>Las personas con las que trabajo son competentes en su trabajo.</p>					
<p>Las personas con las que trabajo son agradables.</p>					
<p>Las personas con las que trabajo se interesan por mí.</p>					
<p>Mi superior jerárquico inmediato consigue que la gente trabaje en equipo.</p>					
<p>Mi superior jerárquico inmediato se preocupa del bienestar de las personas que están a su cargo.</p>					
<p>Mi superior jerárquico inmediato colabora para que el trabajo se haga.</p>					
<p>Mi superior jerárquico inmediato presta atención a lo que digo.</p>					
<p>En mi trabajo tengo la oportunidad de desarrollar mis habilidades especiales.</p>					
<p>Tengo mucha influencia en lo que ocurre en mi trabajo.</p>					
<p>Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mí mismo.</p>					
<p>Mi trabajo requiere que sea creativo.</p>					
<p>Mi trabajo requiere un alto nivel de capacitación.</p>					

En mi trabajo, tengo que aprender cosas nuevas.					
En mi trabajo, puedo hacer muchas tareas distintas.					
<b>ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Considerándolo todo, estoy satisfecho con mi trabajo en el Sindicato.					
En general, no me gusta el trabajo en el Sindicato.					
En general, me gusta trabajar en el Sindicato.					
<b>ESCALA DE COMPROMISO SINDICAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Hablo del Sindicato a mis amigos como una gran organización a la que pertenecer.					
Hay mucho que ganar uniéndote a este sindicato.					
La decisión de unirme al Sindicato ha sido lo mejor que he podido hacer.					
Basándome en lo que se ahora, y en lo que creo que puedo esperar en un futuro, planifico ser delegado de este sindicato el resto del tiempo en que yo trabaje para esta empresa/Administración.					
El historial de trabajo del Sindicato es un buen ejemplo de lo que la gente entregada puede hacer.					
Me siento orgulloso de formar parte del sindicato.					
Estoy dispuesto a dedicar mucho tiempo para llevar al éxito al Sindicato.					
Si me preguntan, me postularía para cargos electos en el Sindicato.					
Si me lo solicitan, formaría parte de un Comité para el Sindicato.					

<b>ESCALA DE EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El trabajo que he hecho durante la pandemia de COVID-19 es muy importante para mí.					
Mis actividades laborales han sido personalmente valiosas.					
El trabajo que he realizado es significativo para mí.					
Confío en mi aptitud para hacer el trabajo.					
Confío en mi capacidad para desarrollar las tareas que se han requerido en mi trabajo durante la pandemia.					
He adquirido dominio en las habilidades necesarias para desarrollar mi trabajo durante la pandemia.					
He tenido autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo.					
He podido decidir por mí mismo cómo organizar mi trabajo.					
He tenido suficiente libertad e independencia para decidir cómo hacer mi trabajo.					
Mi trabajo ha sido importante para el funcionamiento del hospital/centro de salud.					
He tenido suficiente control sobre lo que ocurría en mi trabajo.					
He tenido suficiente influencia en lo que ocurría en mi trabajo.					

## CUESTIONARIO DEL CAPÍTULO 4

### INDIVIDUAL CRAFTING, COLLABORATIVE CRAFTING, AND JOB SATISFACTION: THE MEDIATOR ROLE OF ENGAGEMENT

El Job crafting o diseño del trabajo es un proceso individual o colectivo de adaptación de las tareas o las condiciones del trabajo con el objetivo de producir una mejora en las actitudes o los resultados laborales. El presente estudio tiene el objetivo de conocer si las conductas de crafting individual o colaborativo generan una mayor satisfacción laboral. Además, se pretende poner a prueba si el engagement es un mediador entre Job crafting y satisfacción.

El equipo investigador está formado por profesores de la Facultad de Psicología de la UNED y estudiantes de Doctorado. **La colaboración consiste en rellenar un cuestionario de unos diez-quince minutos de duración a través de correo electrónico.** El estudio se llevará a cabo respetando los principios éticos recogidos en la Declaración de Helsinki, con total garantía de confidencialidad, justicia, beneficencia y no maleficencia. Se informa de que no existen riesgos derivados de la colaboración en el estudio.

Este proyecto requiere la utilización y manejo de datos de carácter personal que, en todo caso, serán tratados conforme a las normas aplicables garantizando la confidencialidad de los mismos. Además, se informa de que no es necesario otorgar el nombre y apellidos del participante.

**Equipo investigador:** Marta Llorente-Alonso y Gabriela Topa

**Título proyecto:** Job crafting y Satisfacción laboral: El papel mediador del Engagement.

**Centro:** UNED

**Promotor o financiador:** -

**Correo electrónico de contacto para resolver dudas sobre la presente investigación:** [martallorentealonso@gmail.com](mailto:martallorentealonso@gmail.com)

Esta persona otorga su consentimiento por medio de la aceptación de:

1. **Declaro** que he leído la Hoja de Información al Participante sobre el estudio citado.

2. Se me han explicado las características y el objetivo del estudio, así como los posibles beneficios y riesgos del mismo.

3. He contado con una forma de contacto con el equipo investigador para poder resolver mis dudas referentes al estudio.

4. Se me ha asegurado que se mantendrá la confidencialidad de mis datos.

5. El consentimiento lo otorgo de manera voluntaria y sé que soy libre de retirarme del estudio en cualquier momento del mismo, por cualquier razón y sin que tenga ningún efecto sobre mí.

**DOY**

**NO DOY**

Mi consentimiento para la participación en el estudio propuesto.

Firmado:



Por favor, rellene a continuación los datos demográficos requeridos en el estudio:

**DATOS DEMOGRÁFICOS:**

- Edad
- Género
- Nivel educacional
- Categoría profesional
- Años de antigüedad en la organización
- Sector profesional

Por favor, puntúe en una escala de 1 (*Totalmente en desacuerdo*) a 5 (*Totalmente de acuerdo*) los siguientes ítems:

<b>ESCALA DE CRAFTING INDIVIDUAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Propones, por ti solo, enfoques nuevos para mejorar tu trabajo.					
Cambias, por ti solo, los procedimientos de trabajo que crees que no son productivos.					
Por ti solo, cambias la forma en que haces tu trabajo para que sea más fácil para ti.					
Reorganizas el equipo o los muebles en tu área de trabajo por ti solo.					
Organizas eventos especiales en tu trabajo (como la celebración del cumpleaños de un compañero, etc.) por ti solo.					
Por ti solo, traes materiales de tu casa para tu área de trabajo.					
<b>ESCALA DE CRAFTING COLABORATIVO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Decides junto con tus compañeros de trabajo organizar eventos especiales en tu trabajo (como celebrar el cumpleaños de un compañero, etc.)					
Trabajas junto con tus compañeros para presentar nuevos enfoques para mejorar tu trabajo.					

Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar los procedimientos menores de trabajo que crees que no son productivos.					
Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar la forma en que haces tu trabajo para que sea más fácil para ti.					
Decides junto con tus compañeros de trabajo reorganizar el equipo o los muebles en las áreas de trabajo.					
Decides junto con tus compañeros de trabajo traer otros materiales para el trabajo.					
<b>ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La mayoría de los días estoy entusiasmado con mi trabajo.					
Encuentro un verdadero placer en mi trabajo.					
Me siento bastante satisfecho con mi trabajo.					
Me gusta mi trabajo más que a la persona promedio.					
<b>ESCALA DE ENGAGEMENT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En mi trabajo me siento lleno de energía.					
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.					
En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso.					
Estoy entusiasmado con mi trabajo.					
Estoy orgulloso del trabajo que hago.					
Mi trabajo me inspira.					

Estoy inmerso en mi trabajo.					
Me dejo llevar por mi trabajo.					
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.					

## CUESTIONARIO DEL CAPÍTULO 5

¿PUEDE EL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO PREVENIR TRASTORNOS EMOCIONALES EN PRESENCIA DE MIEDO AL COVID-19 EN TRABAJADORES SANITARIOS? UN ESTUDIO DE VALIDACIÓN TRANSVERSAL

El presente estudio tiene el objetivo de conocer si la capacidad de adaptación de las tareas o condiciones de trabajo empodera a los trabajadores, y si la consecuencia de ello es un mayor bienestar, y una disminución de los trastornos emocionales. Se pretende además contrastar si el Miedo al Covid-19 genera más trastornos como ansiedad y depresión que a su vez dificultan el distanciamiento psicológico del trabajo.

Se solicita colaboración a los trabajadores de la Gerencia de Asistencia Sanitaria de Soria. La colaboración consiste en rellenar un cuestionario de unos diez-quince minutos de duración a través de correo electrónico. El estudio se llevará a cabo respetando los principios éticos recogidos en la Declaración de Helsinki, con total garantía de confidencialidad, justicia, beneficencia y no maleficencia. Se informa de que no existen riesgos derivados de la colaboración en el estudio.

Este proyecto requiere la utilización y manejo de datos de carácter personal que, en todo caso, serán tratados conforme a las normas aplicables garantizando la confidencialidad de los mismos. Además, se informa de que no es necesario otorgar el nombre y apellidos del participante.

**Investigador principal:** Marta Llorente-Alonso

**Título proyecto:** ¿Puede el Empoderamiento Psicológico prevenir Trastornos Emocionales en presencia de Miedo al COVID-19 en Trabajadores Sanitarios? Un Estudio de Validación Transversal

**Centro:** Hospitales y centros de salud de la Gerencia de Asistencia Sanitaria de Soria

**Promotor o financiador:** -

**Correo electrónico de contacto para resolver dudas sobre la presente investigación:** [mllorentea@saludcastillayleon.es](mailto:mllorentea@saludcastillayleon.es)

Esta persona otorga su consentimiento por medio de la aceptación de

1. **Declaro** que he leído la Hoja de Información al Participante sobre el estudio citado.

2. Se me han explicado las características y el objetivo del estudio, así como los posibles beneficios y riesgos de este.

3. He contado con una forma de contacto con el equipo investigador para poder resolver mis dudas referentes al estudio.

4. Se me ha asegurado que se mantendrá la confidencialidad de mis datos.

5. El consentimiento lo otorgo de manera voluntaria y sé que soy libre de retirarme del estudio en cualquier momento de este, por cualquier razón y sin que tenga ningún efecto sobre mí.

DOY

NO DOY

Mi consentimiento para la participación en el estudio propuesto.

Firmado:

Por favor, rellene a continuación los datos demográficos requeridos en el estudio:

**DATOS DEMOGRÁFICOS:**

- Edad
- Género
- Sector profesional
- Categoría profesional
- Años en el contrato actual
- ¿Has cambiado de puesto de trabajo o tareas durante la pandemia de COVID-19? Lugar de trabajo durante la pandemia de COVID-19.
- Fijo o temporal
- ¿Ostenta cargo de responsabilidad o tiene trabajadores a su cargo en la Unidad o Servicio?
- ¿Ha padecido, le ha sido diagnosticado el COVID-19, o tiene anticuerpos detectados a través de pruebas serológicas?

Durante la epidemia de COVID-19 que ha tenido lugar en Soria desde el mes de marzo de este año, los profesionales sanitarios hemos sufrido modificaciones de nuestros puestos de trabajo y de nuestras tareas habituales.

Además, hemos estado sometidos a un alto nivel de estrés. Por favor, puntúe en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) los siguientes ítems, valorando los últimos 6 meses:

<b>ESCALA DE MIEDO AL COVID-19</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tengo mucho miedo al coronavirus.					
Me incomoda pensar en el coronavirus-19.					
Mis manos se vuelven húmedas cuando pienso en el coronavirus.					
Tengo miedo de perder la vida por el coronavirus.					

Cuando veo noticias e historias sobre el coronavirus-19 en las redes sociales, me pongo nervioso o ansioso.					
No puedo dormir porque me preocupa tener o contraer coronavirus-19.					
Mi corazón se acelera o palpita cuando pienso en contraer coronavirus-19.					
<b>ESCALA DE ANSIEDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Me siento tenso o nervioso.					
Tengo una sensación de miedo, como si algo horrible me fuera a suceder.					
Tengo mi mente llena de preocupaciones.					
Puedo estar sentado confortablemente y sentirme relajado.					
Tengo una sensación extraña, como si tuviera mariposas en el estómago.					
Me siento inquieto, como si no pudiera parar de moverme.					
Me asaltan sentimientos repentinos de pánico.					
<b>ESCALA DE DEPRESIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Todavía disfruto con lo que antes me gustaba.					
Puedo reírme y ver el lado divertido de las cosas.					
Me siento alegre					
Me siento como si cada día estuviera más lento.					
He perdido interés en mi aspecto personal.					

Me siento optimista respecto al futuro.					
Me divierto con un buen libro, la radio, o un programa de televisión.					
<b>ESCALA DE CRAFTING COLABORATIVO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Trabajas junto con tus compañeros para presentar nuevos enfoques para mejorar tu trabajo.					
Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar los procedimientos menores de trabajo que crees que no son productivos.					
Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar la forma en que haces tu trabajo para que sea más fácil para ti.					
Decides junto con tus compañeros de trabajo reorganizar el equipo o los muebles en las áreas de trabajo.					
Decides junto con tus compañeros de trabajo traer otros materiales para el trabajo.					
<b>ESCALA DE EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El trabajo que he hecho durante la pandemia de COVID-19 es muy importante para mí.					
Mis actividades laborales han sido personalmente valiosas.					
El trabajo que he realizado es significativo para mí.					
Confío en mi aptitud para hacer el trabajo.					
Confío en mi capacidad para desarrollar las tareas que se han requerido en mi trabajo durante la pandemia.					
He adquirido dominio en las habilidades necesarias para desarrollar mi trabajo durante la pandemia.					
He tenido autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo.					



He podido decidir por mí mismo cómo organizar mi trabajo.					
He tenido suficiente libertad e independencia para decidir cómo hacer mi trabajo.					
Mi trabajo ha sido importante para el funcionamiento del hospital/centro de salud.					
He tenido suficiente control sobre lo que ocurría en mi trabajo.					
He tenido suficiente influencia en lo que ocurría en mi trabajo.					
<b>ESCALA DE DISTANCIAMIENTO PSICOLÓGICO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Después del trabajo soy capaz de desconectar.					
Cuando salgo del trabajo me olvido completamente del trabajo.					
Soy capaz de distanciarme de mi trabajo.					

**ANEXO II**  
**PUBLICACIONES ACADÉMICAS**





Article

# Prevention of Occupational Strain: Can Psychological Empowerment and Organizational Commitment Decrease Dissatisfaction and Intention to Quit?

Marta Llorente-Alonso \* and Gabriela Topa

Department of Social and Organizational Psychology, UNED (National University of Distance Education), 28040 Madrid, Spain; gtopa@psi.uned.es

\* Correspondence: martallorentalonso@gmail.com; Tel.: +34-91-398-8911

Received: 18 October 2018; Accepted: 15 November 2018; Published: 20 November 2018



**Abstract:** In the present study, the demands-control-support model has served as the basis for the assessment of occupational strain. This model has been used as a predictor of health problems. It has also been associated with organizational outcomes and behaviors. The purpose of this study is to relate job demands and resources with job satisfaction and intention to quit the union. We intend to test a multiple mediation model with psychological empowerment and union commitment as mediator variables. The investigation was carried out with 953 delegates of a Spanish trade union (healthcare professionals). We collected 401 questionnaires. Multiple mediation analyses were performed with bootstrapping techniques using the SPSS PROCESS macro. The results underlined the effects of multiple mediation of empowerment and commitment in the relation between resources and job satisfaction. This mediation was also observed in the relation between resources and intention to quit. The lack of relation between demands and satisfaction or intention to quit is of interest. In the presence of adequate resources, delegates are empowered and committed to their union, which leads to lower dissatisfaction and lower rates of quitting. This study advises organizations to give greater importance to motivational and attitudinal factors to attenuate occupational strain.

**Keywords:** occupational strain; psychological empowerment; organizational commitment; satisfaction; intention to quit; multiple mediation

## 1. Introduction

Healthcare professionals are an important focus of interest for research centered on the assessment of occupational strain (a combination between high psychologic demands of an occupation and low decision latitude) [1] and the characteristics of the working environment, such as job demands and work resources [2–4]. Nevertheless, only a small amount of studies focus on the working characteristics of trade union delegates. The conflicts inherent to their union work, the variety of the tasks they perform, and the growing problems in the work centers generate high job demands in delegates. As a result, they suffer a work overload in their role [5]. In addition, healthcare professionals' participation in the trade union is another reason for work stress. Most of them have little knowledge or training in collective negotiations or labor topics. They do not belong to professions related to labor law. Therefore, the role of the union delegate within company committees requires knowledge to mediate in work relations. Competence and control are also necessary [6].

### 1.1. The Demands–Resources Models as A Framework for the Assessment of Occupational Strain

The demands–control model of Karasek [1] and its subsequent expansion to the job demands–control–support model of Johnson and Hall [7] have frequently been used in research

for the assessment of work characteristics and stressors [8]. The demands-control model proposes that the interactions between the levels of job demands and control generate different types of psychosocial experiences at work: High-stress jobs, low-stress jobs, and active and passive jobs. The extension of this model with the dimension of social support proposes a buffering effect of the negative effects of high stress at work [7]. Jobs in which high stress is experienced are characterized by high job demands and low control. Low-stress jobs are located in the opposite extreme. Passive jobs are characterized by low demand and low control. Active jobs include jobs with high demand and high control. The extension of this model with the dimension of social support proposes a buffering effect of the negative effects of high stress at work [7].

The abovementioned models have been used as predictors of health problems, such as cardiovascular risk [7], burnout syndrome [4], diseases of the digestive system [9] (p. 135), and metabolic syndrome [10,11]. Another study has shown that the job demands-control-support model was a significant predictor of depressive symptoms (except job demands) [12]. They have also been associated with organizational outcomes and behaviors. For example, high-stress jobs have been linked to higher levels of mobbing [13], less psychological empowerment of the workers, and lower job satisfaction [2].

Schaubroeck and Fink also found that the interaction between demands, support, and control predicted symptoms of health, sick leave, organizational commitment, and satisfaction with the supervisor [14]. Van Yperen and Hagedoorn suggested that control at work reduced fatigue in high-demand jobs [3]. Job stress is not necessarily present in high-demand job settings. Job stress can be avoided when control at work compensates for the high demands [15]. Regarding perceived organizational support, Chou, Hecker, and Martin found that it is positively related to job satisfaction [16]. In addition, the staff in health organizations with consistent levels of resources and demands have lower intentions to quit [17].

In the reviewed literature, there is a relationship between job demands and resources and organizational outcomes. However, most studies have focused on healthcare professionals. This research aims to study the occupational strain of healthcare professionals' union delegates and to determine their influence on job satisfaction and intention to quit the trade union:

H1A: Job demands will be directly and negatively related to the union delegates' job satisfaction.

H1B: Work resources will be directly and positively related to union delegates' job satisfaction.

H2A: Job demands will be directly and positively related to intention to quit the union.

H2B: Work resources will be directly and negatively related to intention to quit the union.

### 1.2. Psychological Empowerment

Psychological empowerment is a motivational concept of self-efficacy to enable workers to take initiative [18]. It refers to a series of cognitive processes that modify people's subjective self-perceptions and their environment or context. Empowerment consists of intrinsic motivation for the task manifested by means of four conditions: Meaning, competence, impact, and choice or self-determination [19]. Spreitzer has highlighted the importance of perceptions in the interpretation of the work environment in which individuals feel empowered. In this study, the author positively relates sociopolitical support, the area of control, access to information, and participatory climate to psychological empowerment [20]. The dimensions of meaning and competence are related to stress at work and job satisfaction [21]. Along these same lines, Laschinger, Finegan, Shamian, and Almost suggested that nurses employed in work environments with a high level of control feel more psychologically empowered [2].

Psychological empowerment plays a relevant role as a motivational factor. This function allows it to modify the relation between the characteristics of the work environment and the organizational outcomes. Psychological empowerment along with structural empowerment culminate in positive organizational retention outcomes, such as job satisfaction [22]. A meta-analysis showed

that psychological empowerment and job satisfaction are significantly positively correlated [23]. Other authors associated empowerment with the intention to quit [24].

### 1.3. Union Commitment

From an attitudinal perspective, organizational commitment is defined as “a state in which an individual identifies with a certain organization and its goals, and wants to maintain membership in order to facilitate these goals” [25]. Focusing on this theoretical approach, Gordon, Philpot, Burt, Thompson, and Spiller developed the measure of union commitment [26]. It is made up of four dimensions: Union loyalty, willingness to work for its goals, responsibility towards the organization, and belief in unionism.

Davis found that union commitment directly increases union members' job satisfaction [27]. Cohen conducted an investigation whose participants were members of a nursing union in Israel. In this study, union loyalty was strongly associated with job satisfaction and intention to quit the union [28]. Other studies have found that employees have more positive attitudes towards work and greater organizational commitment when demands and resources are high [29]. Various investigations have revealed the relation between psychological empowerment and organizational commitment [19,30]. More psychologically empowered employees are more likely to feel higher levels of commitment towards their organization [31]. Higher levels of psychological empowerment have been associated with higher organizational commitment and greater job satisfaction. Nevertheless, differences were found in the levels of these variables as a function of the country in which the data were collected [32].

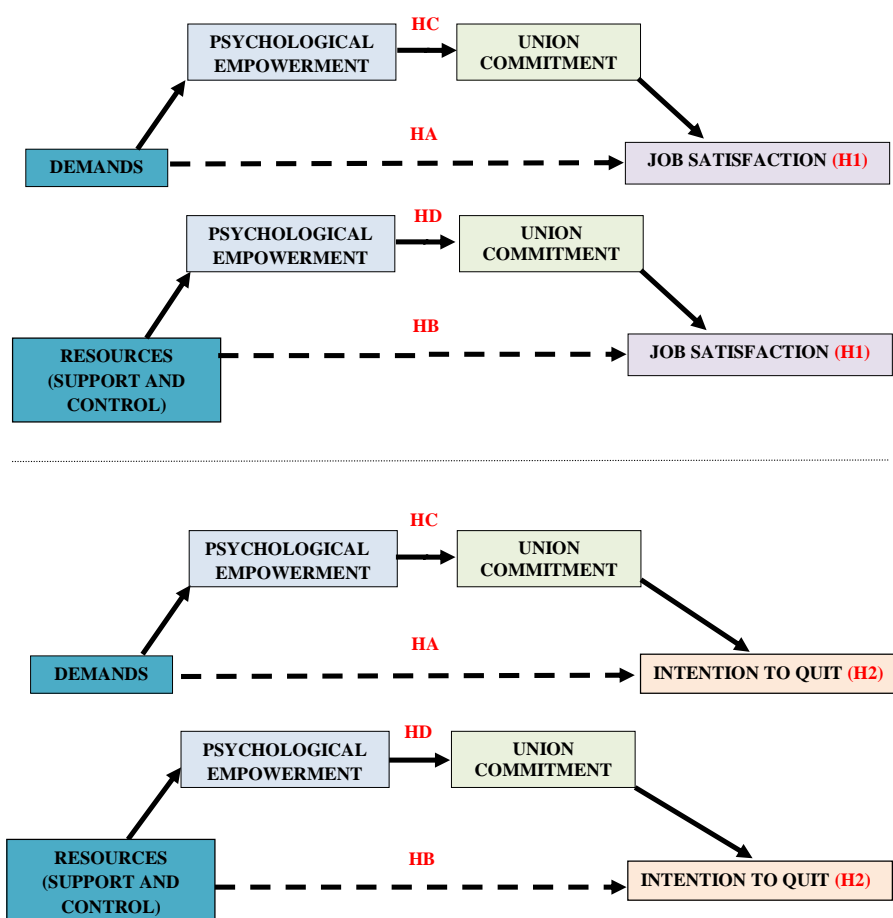
The abovementioned investigations have presented separately the importance of the role of empowerment and commitment to achieving appropriate organizational results. In addition, commitment has been studied as an attitudinal consequence of empowerment [33]. This research proposes that in the presence of an adequate social environment, psychological empowerment and union commitment exert a joint action to achieve greater satisfaction and fewer intentions to quit (see Figure 1):

H1C: The relation between demands and satisfaction will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment.

H1D: The relation between resources and satisfaction will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment.

H2C: The relation between demands and intention to quit will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment.

H2D: The relation between resources and intention to quit will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment.



**Figure 1.** Hypotheses and proposed model. Note: HA: Job demands will be directly and negatively related to job satisfaction/intention to quit. HB: Work resources will be directly and positively related to job satisfaction/intention to quit. HC: The relation between demands and satisfaction/intention to quit will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment. HD: The relation between resources and satisfaction/intention to quit will be multiply mediated by psychological empowerment and union commitment.

## 2. Method

### 2.1. Participants

The study was carried out with a sample of union delegates ( $N = 401$ ) of a Spanish trade union. This trade union is composed of 953 union delegates, who were our study population. All of them were health professionals. At the time of collection of the data, they were mostly registered nurses, although other categories can also belong to the union. 523 delegates (51.88%) worked full-time for the union. By contrast, 430 (45.12%) worked mostly for their contracting company, making use of union hours to serve as representatives on company committees and personnel boards.

The sample consisted of 99.5% of registered nurses (399 nurses and 2 physiotherapists). Mean age was 47.82 years ( $SD = 7.86$ ). Of the total of the sample, 70.3% were women, 86.5% had a fixed-term contract, and 76.3% of the participants worked full-time for the union. The mean number of years as a union delegate in the organization was 8.18 years ( $SD = 7.18$ ).

### 2.2. Procedure

We requested the permission of the presidency of the union to access the participants. The questionnaire was sent to 953 union delegates in February, 2017. We informed them of the objective

of the research and of the confidential nature of the data. The participants gave their consent. It was clearly stated that the questionnaire should be answered according to their employment relationship with the union. The questions did not refer to the center or hospital in which they work. The deadline established to fill in the questionnaires was one month after starting to collect the data. The final sample was made up of 401 people.

### 2.3. Instruments

#### 2.3.1. Psychosocial Characteristics of the Job: Demands and Resources (Support and Control)

To appraise the psychosocial characteristics of the job, we used a reduced minimal version of the job content questionnaire (JCQ) [9], validated in Spanish [34]. This version is made up of three subscales. The internal consistency indexes obtained by these authors in the three subscales were: 0.74 for Job Demands, 0.87 for Support, and 0.74 for Control at Work.

Job Demands is made up of six items, and the reliability of the scale in this study was  $\alpha = 0.77$ . Support consists of nine items,  $\alpha = 0.93$ . Control is made up of seven items,  $\alpha = 0.82$ . Example items are: "My job requires working very hard" (demands), "My supervisor pays attention to what I say" (support), and "My job requires me to be creative" (control). The Likert response scale of the items ranged from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree).

#### 2.3.2. Psychological Empowerment

We used the Spanish adaptation [35] of the psychological empowerment in the workplace scale of Spreitzer [36]. The instrument consists of 12 items distributed in the subscales of Meaning, Competence, Self-determination, and Impact. Example items are: "The work I do in the union is important to me," and "I trust my ability to do the work." The Likert response scale of the items ranged from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree). The internal consistency of this questionnaire has been reported in other investigations [32,36]. In this study, the reliability of the scale was  $\alpha = 0.90$ . Another study confirmed the convergent validity of the questionnaire [36]. Each dimension contributes to a general construct of psychological empowerment.

#### 2.3.3. Union Commitment

To appraise union commitment, we used two subscales (Union Loyalty and Willingness to Engage in Union Work) of the questionnaire developed and validated by Kelloway, Catano, and Southwell [37]. We decided not to use the subscale Responsibility toward the Union because its items evaluate a procedure for the processing of complaints that is not included in the Spanish labor legislation. The Union Loyalty scale has been used in other studies and has a high level of internal consistency [38]. We also used the subscale Willingness to Engage in Union Work due to the adequate adaptation of the items to the characteristics and functioning of the union. In this research, reliability was  $\alpha = 0.87$  for the Loyalty subscale and 0.76 for subscale Willingness to Engage in Union Work. Examples of items are: "I am proud to be part of this union" and "If they ask me, I would run for elected office in the union". The Likert response scale of the items ranged from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree).

#### 2.3.4. Job Satisfaction

We used the Job Satisfaction subscale of the Michigan organizational assessment questionnaire [39]. It consists of three items, one of them with a reversed score. An example item is: "All in all, I am satisfied with my work in the union." It was rated on a 5-point Likert response scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The reliability of the scale in this study was  $\alpha = 0.68$ . Other studies have found values ranging from 0.67 to 0.95 [40].



### 2.3.5. Intention to Quit the Union

We used a three-item scale developed by Aryee and Wah [41]. The response options ranged from 1 (very unlikely) to 5 (very likely) for the questions “Is there any likelihood that you will quit the union?” and “How likely is it for you to quit being a union delegate during your current contract with your company/administration?”, whereas for the question “Do you have any intention to quit the union?”, the range was 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). This measure in this study showed a reliability of  $\alpha = 0.83$ .

## 3. Results

### 3.1. Descriptive Analysis and Correlations

The means, standard deviations, and correlations of all the variables of the study are presented in Table 1.

**Table 1.** Correlations, means, and standard deviations of study variables.

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1. Resources (Support)	4.25	0.75	-					
2. Resources (Control)	4.01	0.58	0.45 **	-				
3. Demands	4.16	0.56	0.21 **	0.45 **	-			
4. Psychological empowerment	4.11	0.57	0.48 **	0.69 **	0.33 **	-		
5. Union commitment	3.99	0.68	0.41 **	0.55 **	0.30 **	0.77 **	-	
6. Job satisfaction	4.40	0.64	0.39 **	0.48 **	0.24 **	0.67 **	0.67 **	-
7. Intention to quit the union	2.29	1.02	-0.20 **	-0.27 **	-0.11 **	-0.41 **	-0.54 **	-0.50 **

Notes: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ .  $N = 401$ .

### 3.2. Hypothesis Testing

To test the hypotheses of the study, various multiple mediation analyses were conducted. We used bootstrapping techniques with the macro PROCESS for SPSS (model Nr. 6) designed by Andrew Hayes [42].

Regarding job satisfaction, corresponding to Hypothesis 1, we conducted three multiple mediation analyses. In each analysis, one of the work characteristics (demands, support, or control) acted as the independent variable and the other two as covariates. To test multiple mediation, we introduced psychological empowerment and union commitment as mediators.

- To test 1A and 1C, firstly, we carried out the analysis with job demands. The direct effect of job demands on job satisfaction was nonsignificant ( $c' = -0.005, p = 0.91$ ). The indirect effects of the mediation of psychological empowerment and union commitment between job demands and job satisfaction were nonsignificant, as they included the value 0 in the confidence intervals with a 95% level. Hypotheses 1A and 1C were not supported.
- Secondly, continuing with the study of job satisfaction and to test Hypotheses 1B and 1D, we analyzed support. The direct effect of support on job satisfaction was nonsignificant ( $c' = 0.064, p = 0.069$ ). Regarding the indirect effects, only those corresponding to the isolated mediation of empowerment and to the multiple mediation of empowerment and union commitment were significant. As there were two significant effects, we compared the indirect effects to determine which of them had more statistical significance for the model. The comparison of the isolated effect of the mediation of psychological empowerment with the multiple effect was nonsignificant (95% IC  $[-0.02, 0.05]$ ). Therefore, it cannot be concluded that the isolated mediation of empowerment is higher than the multiple mediation.
- Thirdly, we related the variable control to job satisfaction, finding a nonsignificant direct effect ( $c' = 0.0013, p = 0.98$ ). The indirect effect of the isolated mediation of union commitment was also nonsignificant. Nevertheless, the indirect effects of the simple mediation of empowerment and the multiple mediation of empowerment and union commitment were significant. Again, two

indirect, significant effects coexist, so a comparative analysis was performed. The superiority of the isolated effect of empowerment over the multiple effect could not be confirmed (95% IC [−0.10,0.16]). Therefore, Hypothesis 1B was not supported, whereas Hypothesis 1D was confirmed (See Table 2 and Figure 2).

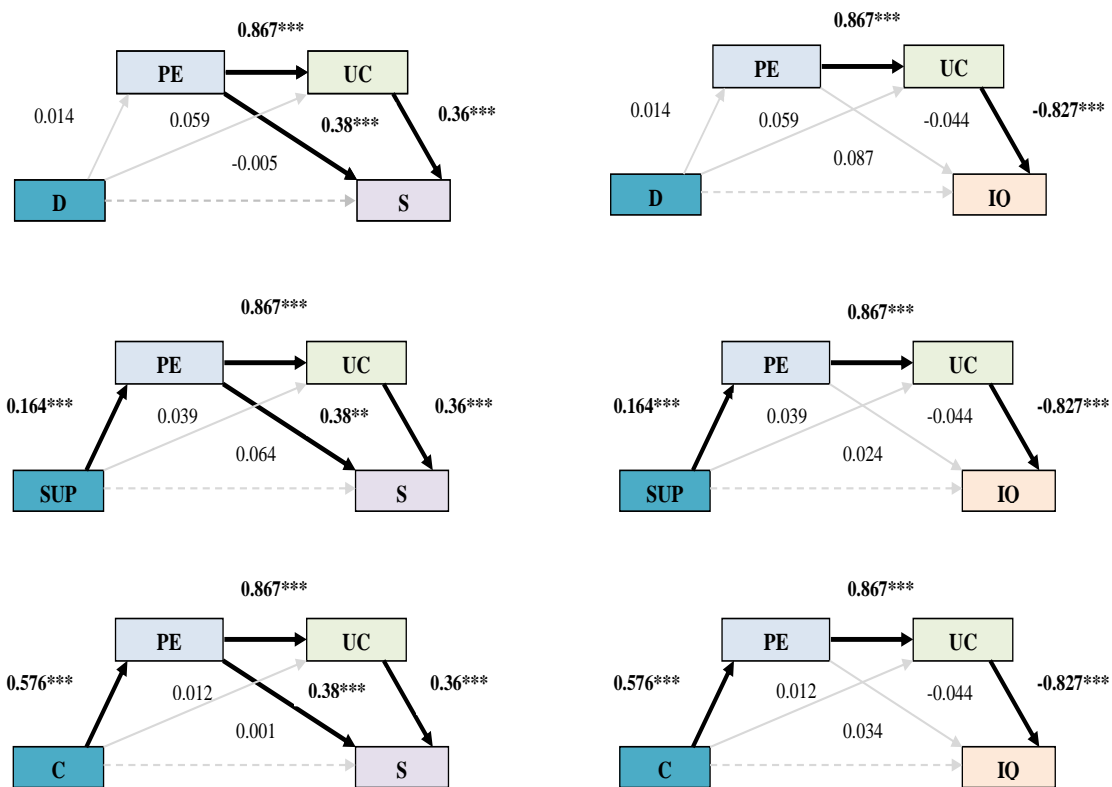
**Table 2.** Results of mediation test of psychological empowerment and union commitment between job demands-resources and job satisfaction.

	Coefficients B	SE	t	Coefficients B	Boot SE	95%CI
<b>(H1a) Demands–Satisfaction</b>	−0.005	0.045	−0.110			
Indirect effect 1: Demands–PE–Satisfaction				0.005	0.018	[−0.030,0.044]
<b>Indirect effect 2 (H1c) Demands–PE–UC–Satisfaction</b>				0.004	0.016	[−0.023,0.040]
Indirect effect 3: Demands–UC–Satisfaction				0.021	0.017	[−0.011,0.059]
<b>(H1b) Support–Satisfaction</b>	0.064	0.035	1.81			
Indirect effect 1: Support–PE–Satisfaction				0.063 **	0.017	[0.033,0.104]
<b>Indirect effect 2 (H1d): Support–PE–UC–Satisfaction</b>				0.052 **	0.014	[0.030,0.086]
Indirect effect 3: Support–UC–Satisfaction				0.014	0.015	[−0.014,0.046]
<b>(H1b) Control–Satisfaction</b>	0.001	0.058	0.022			
Indirect effect 1: Control–PE–Satisfaction				0.220 **	0.046	[0.134,0.319]
<b>Indirect effect 2 (H1d): Control–PE–UC–Satisfaction</b>				0.183 **	0.040	[0.115,0.281]
Indirect effect 3: Control–UC–Satisfaction				0.004	0.025	[−0.046,0.055]

Note: N = 401; SE = Standard error; CI = Confidence Intervals; Boot SE = Standard error of bootstrap. PE = Psychological Empowerment; UC = Union Commitment; Sample size bootstrap for indirect effects = 10,000; \*\*, p < 0.01.

The next group of hypotheses focused on intention to quit. They were contrasted following the same methodology as with job satisfaction.

- Firstly, to test Hypotheses 2A and 2C, we related job demands to intention to quit, finding a nonsignificant direct effect ( $c' = 0.087, p = 0.309$ ). No indirect effect was significant. These results led to rejecting Hypotheses 2a and 2c.
- Secondly, to test Hypotheses 2B and 2D, we studied support at work. Its direct effect on intention to quit was nonsignificant ( $c' = 0.024, p = 0.718$ ). Regarding the indirect effects, the effect corresponding to the multiple mediation of empowerment and union commitment was significant. The isolated effects of the mediation of empowerment and of union commitment were nonsignificant.
- Thirdly, we tested control. Its direct effect on intention to quit was nonsignificant ( $c' = 0.034, p = 0.758$ ). The only significant indirect effect was that corresponding to multiple mediation. These latter results of the variables support and control led to the rejection of Hypothesis 2B, but also to the confirmation of Hypothesis 2D (See Table 3 and Figure 2).



**Figure 2.** Final model. Nonstandardized B Coefficients and statistical significance. \*\*\*  $p < 0.001$ . Note: D = Demands; PE = psychological Empowerment; UC = Union Commitment; S = Satisfaction; Sup = Support; C = Control; IQ = Intention to quit.

**Table 3.** Results of mediation test of psychological empowerment and union commitment between demands-resources and intention to quit the union.

	Coefficients B	SE	t	Coefficients B	Boot SE	95%CI
<b>(H1a) Demands-IQ</b>	0.087	0.085	1.01			
Indirect effect 1: Demands-PE-IQ				-0.0006	0.007	[-0.024,0.009]
<b>Indirect effect 2: (H1c) Demands-PE-UC-IQ</b>				-0.010	0.036	[-0.090,0.055]
Indirect effect 3: Demands-UC-IQ				-0.049	0.038	[-0.124,0.023]
<b>(H1b) Support-IQ</b>	0.024	0.066	0.360			
Indirect effect 1: Support-PE-IQ				-0.007	0.023	[-0.058,0.037]
<b>Indirect effect 2 (H1d): Support-PE-UC-IQ</b>				-0.118 **	0.029	[-0.187,-0.068]
Indirect effect 3: Support-UC-IQ				-0.032	0.034	[-0.103,0.032]
<b>(H1b) Control-IQ</b>	0.034	0.110	0.307			
Indirect effect 1: Control-PE-IQ				-0.025	0.080	[-0.183,0.130]
<b>Indirect effect 2 (H1d): Control-PE-UC-IQ</b>				-0.413 **	0.074	[-0.578,-0.285]
Indirect effect 3: Control-UC-IQ				-0.010	0.058	[-0.125,0.102]

Note:  $N = 401$ ; SE = Standard error; CI = Confidence Intervals; Boot SE = Standard error of bootstrap. PE = Psychological Empowerment; UC = Union Commitment; IQ = Intention to quit. Sample size bootstrap for indirect effects = 10,000; \*\*,  $p < 0.01$ .

#### 4. Discussion

In the present study, the demands-control-support model served as the basis for the assessment of the occupational strain. We aimed to relate job demands and resources (support and control) to union delegates' job satisfaction and intention to quit the union. We tested a multiple mediation model with psychological empowerment and union commitment as mediator variables. The results partially confirmed the proposed hypotheses.

Firstly, we highlight the effects of multiple mediation exerted by psychological empowerment and union commitment in the relation between work resources and job satisfaction. This multiple mediation is also observed in the relation between resources and intention to quit the union. These mediation

effects are linked to the absence of a direct relation between work resources and job satisfaction or intention to quit. These results are in the line of those of Bakker, Demerouti, and De Boer [43]. In their study, they stressed the role of work resources as a unique predictor of organizational commitment. They emphasized the action of commitment as a mediator between work resources and the frequency of sick leave from work. In addition, the findings that Seibert, Wang, and Coutright developed in their meta-analysis are expanded [33]. They explained that psychological empowerment is related to a broad range of organizational outcomes, such as job satisfaction and intention to quit. It is also related to organizational commitment as an attitudinal factor. They stressed sociopolitical support as an antecedent of psychological empowerment. Our results agree with the suggested relations. We highlight the role of union commitment as a mediator of the relation between work resources and organizational outcomes, along with psychological empowerment.

On another hand, Laschinger, Finegan, Shamian, and Almost found that when increasing control of work, nurses expressed higher levels of job satisfaction, more organizational commitment, and lower intention to quit, and they felt more psychologically empowered [2]. This study highlights the existence of full mediation as a novelty regarding the investigations reviewed. The effect of work resources on the outcomes is entirely due to the existence of the mediators' empowerment and commitment. We underline the importance of the motivational and attitudinal factors in the relation between job characteristics and organizational outcomes.

In addition, we observed that in the relation between work resources and job satisfaction, there were two simultaneous, significant mediation effects: Simple mediation of psychological empowerment and multiple mediation of empowerment and commitment. When comparing the two indirect effects, it was found that the simple effect of empowerment was not greater than the multiple effect. These results reflect the importance of empowerment in the relation between work resources and job satisfaction. However, it should be noted that in the presence of union commitment, the relation improves.

Secondly, there is a lack of relation between job demands and job satisfaction, and intention to quit. There is no direct or indirect relation through the multiple mediation of empowerment and commitment. Other investigations have agreed about the importance of the levels of resources, regardless of the job demands, to obtain appropriate organizational outcomes [2]. Karasek explained that occupational stress can be improved by increasing control at work, regardless of the job demands [1]. This shows the importance of work resources to achieve organizational outcomes, independently of the demands.

#### 4.1. Limitations

Given the cross-sectional nature of this study, no causal relations can be established. As the main threat to external validity, we consider a potential Hawthorne effect [44]. When they feel they are being evaluated, participants tend to react to the environment and respond according to their perception of social desirability. This effect may be aggravated if someone in a high position of the organization requested their collaboration in the study. On the other hand, the questionnaire is long and may have tired the participants. In addition, the participation rate was low.

Regarding the model used, reference to the conceptualization of the demands is relevant. Van der Doef and Maes [8] explained that in the model of Karasek and Theorell, the central component of demands was the workload. Nevertheless, in jobs like nursing, work stressors and demands may be more related to the interaction with patients than to the workload. In the case of this study, the lack of relevance of job demands could be related to the fact that in the model used, interaction with affiliates or coworkers was not considered. Therefore, it is important to highlight that the model may not be the best for studying occupational stress in trade unionists. On the other hand, the choice of an ineffective model weakens the relationship, so that relationships could be even stronger than we observed.

In addition, the lack of studies on union delegates may affect this investigation. Most of the exposed theory focuses on healthcare professionals, but not on union delegates.

## 5. Conclusions

The results of the present study suggest that organizations should grant greater importance to motivational and attitudinal factors, oriented to implementing internal practices that involve empowering the employees and increasing their commitment. The absence of psychological empowerment may imply the perception of lack of competence. According to our theoretical model, it would generate a lower commitment to the organization, higher rates of quitting, and a lower satisfaction.

This study opens the door to new investigations that grant more importance to the role of motivational and attitudinal factors in the relation between work environment and organizational outcomes. In addition, this study emphasizes a process of multiple mediation of psychological empowerment and union commitment. We recommend performing longitudinal studies to examine the successive process of resources, empowerment, commitment, and organizational outcomes. In addition, we recommend undertaking additional studies to further understanding of the union delegates' occupational strain.

**Author Contributions:** Writing—original draft, M.L.-A. and G.T.; Writing—review and editing, M.L.-A. and G.T.

**Funding:** This research received no external funding.

**Acknowledgments:** We gratefully acknowledge the support of the National University of Distance Education.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

## References

1. Karasek, R.A. Job Demands, decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Adm. Sci. Q.* **1979**, *24*, 285–308. [[CrossRef](#)]
2. Laschinger, H.K.; Finegan, J.; Shamian, J.; Almost, J. Testing Karasek's Demands-Control Model in Restructured Healthcare Settings. *J. Nurs. Adm.* **2001**, *31*, 233–243. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
3. Van Yperen, N.W.; Hagedoor, M. Do high Job Demands increase Intrinsic Motivation or Fatigue or both? The Role of Job Control and Job Social Support. *Acad. Manage. J.* **2003**, *46*, 339–348.
4. Landsbergis, P.A. Occupational Stress among Health Care Workers: A Test of the Job Demands-Control. *J. Organ. Behav.* **1988**, *9*, 217–239. [[CrossRef](#)]
5. Pilemalm, S.; Hallberg, N.; Timpka, T. How Do Shop Stewards Perceive Their Situation and Tasks? Preconditions for Support of Union Work. *Econ. Ind. Democr.* **2001**, *22*, 569–599. [[CrossRef](#)]
6. Rabe, M.; Giacomuzzi, S.; Nübling, M. Psychosocial workload and stress in the workers' representative. *BMS Public Health* **2012**, *12*, 909. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
7. Johnson, J.V.; Hall, E.M. Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *Am. J. Public Health* **1988**, *78*, 1336–1342. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
8. Van der Doef, M.; Maes, S. The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work Stress* **1999**, *13*, 87–114. [[CrossRef](#)]
9. Karasek, R.; Theorell, T. *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*; Basicbooks: New York, NY, USA, 1990; p. 135.
10. Edwards, E.M.; Stuver, S.O.; Heeren, T.C.; Fredman, L. Job strain and incident metabolic syndrome over 5 years of follow-up: The coronary artery risk development in young adults study. *J. Occup. Environ. Med.* **2012**, *54*, 1447–1452. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
11. Garbarino, S.; Magnavita, N. Work Stress and Metabolic Syndrome in Police Officers. A Prospective Study. *PLoS ONE* **2015**, *10*, e0144318. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
12. Garbarino, S.; Cuomo, G.; Chiorri, C.; Magnavita, N. Association of work-related stress with mental health problems in a special police force unit. *BMJ Open* **2013**, *3*, e002791. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
13. Baillien, E.; De Cuyper, N.; De Witte, H.D. Job Autonomy and Workload as Antecedents of Workplace Bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators. *J. Occup. Organ. Psychol.* **2010**, 1–17. [[CrossRef](#)]

14. Schaubroeck, J.; Fink, L. Facilitating and inhibiting effects of Job Control and Social Support on Stress Outcomes and Role Behavior: A Contingency Model. *J. Organ. Behav.* **1998**, *19*, 167–195. [[CrossRef](#)]
15. Laschinger, H.K.; Finegan, J.; Shamian, J. Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction. *Nurs. Econ.* **2001**, *19*, 42–52.
16. Chou, H.Y.; Hecker, R.; Martin, A. Predicting nurses well-being from job demands and resources: A cross-sectional study of emotional labour. *J. Nurs. Manag.* **2012**, *20*, 502–511. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
17. Fletcher, L.; Carter, M.; Lyubovnikova, J. Congruency of resources and demands and their effects on staff turnover within the English health care sector. *J. Occup. Organ. Psychol.* **2018**. [[CrossRef](#)]
18. Conger, J.A.; Kanungo, R.N. The empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Acad. Manage. Rev.* **1988**, *13*, 471–482. [[CrossRef](#)]
19. Thomas, K.W.; Velthouse, B.A. Cognitive elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Acad. Manage. Rev.* **1990**, *15*, 666–681.
20. Spreitzer, G.M. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Acad. Manage. J.* **1996**, *39*, 483–504.
21. Spreitzer, G.M.; Kizilos, M.A.; Nason, S.W. A dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment an Effectiveness Satisfaction and Strain. *J. Manage.* **1997**, *23*, 679–714.
22. Cicolini, G.; Comparcini, D.; Simonetti, V. Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: A systematic literature review. *J. Nurs. Manag.* **2014**, *22*, 855–871. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
23. Li, H.; Shi, Y.; Li, Y.; Xing, Z.; Wang, S.; Ying, J.; Zhang, M.; Sun, J. Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *J. Adv. Nurs.* **2018**. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
24. Koberg, C.; Boss, R.; Senjem, J.; Goodman, A. Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group Organ. Manage.* **1999**, *24*, 71–91. [[CrossRef](#)]
25. Porter, L.W.; Mowday, R.; Steers, R.M. The Measurement of Organizational Commitment. *J. Vocat. Behav.* **1979**, *14*, 224–247.
26. Gordon, M.E.; Philpot, J.W.; Burt, R.E.; Thompson, C.A.; Spiller, W.E. Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates. *J. Appl. Psychol.* **1980**, *65*, 479–499. [[CrossRef](#)]
27. Davis, R.S. Unionization and Work Attitudes: How Union Commitment Influences Public Sector Job Satisfaction. *Pub. Adm. Rev.* **2012**, *73*, 74–84. [[CrossRef](#)]
28. Cohen, A. Dual Commitment to the Organization and the Union: A Multi-Dimensional Approach. *Relat. Ind.* **2005**, *60*, 432–454. [[CrossRef](#)]
29. Bakker, A.B.; Van Veldhoven, M.; Xanthopoulou, D. Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *J. Pers. Psychol.* **2010**, *9*, 3–16. [[CrossRef](#)]
30. Hamid, S.F.; Nordin, N.; Adnan, A.; Sirun, N. A Study on primary school teachers' organizational commitment and psychological empowerment in the district of Klang. *Soc. Behav. Sci.* **2013**, *90*, 782–787. [[CrossRef](#)]
31. Avolio, B.J.; Zhu, W.; Kom, W.; Bathia, P. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *J. Organ. Behav.* **2004**, *25*, 951–968. [[CrossRef](#)]
32. Ahmad, N.; Oranye, O. Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: A comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *J. Nurs. Manag.* **2010**, *18*, 582–591. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
33. Seibert, S.E.; Wang, G.; Coutright, S.H. Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *J. Appl. Psychol.* **2011**, *96*, 981–1003. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
34. Escribà-Agüir, V.; Más, R.; Flores, E. Validación del Job Content Questionnaire en personal de enfermería hospitalario. *Gac. Sanit.* **2001**, *15*, 142–149. [[CrossRef](#)]
35. Albar, M.-J.; García-Ramírez, M.; López, A.M.; Garrido, L. Spanish Adaptation of the Scale of Psychological Empowerment in the Workplace. *Span. J. Psychol.* **2012**, *15*, 793–800. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
36. Spreitzer, G.M. Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Acad. Manage. J.* **1995**, *38*, 1442–1465.
37. Kelloway, E.K.; Catano, V.M.; Southwell, R.R. The construct validity of union commitment: Development and dimensionality of a shorter scale. *J. Occup. Organ. Psychol.* **1992**, *65*, 197–211. [[CrossRef](#)]



38. Kelloway, E.K.; Zacharewicz, T.; Martínez-Íñigo, D. A longitudinal study of shop stewards' Union Commitment and Perceptions of Union Instrumentality and Support. *Appl. Psychol.-Int. Rev.* **2016**, *65*, 160–182.
39. Cammann, C.; Fichman, M.; Jenkins, G.D.; Klesh, J.; University of Michigan: Ann Arbor, MI, USA. The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. unpublished manuscript. 1983.
40. Fields, D.L. Job satisfaction. In *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*; Flemming, M., Vail, M.N., Hoffman, C.A., Peterson, K., Eds.; SAGE Publications: Thousand Oaks, CA, USA, 2002; pp. 3–43. ISBN 9781452231143. [[CrossRef](#)]
41. Aryee, S.; Wah Chay, Y. Workplace justice, citizenship behaviour and Turnover Intentions in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality. *J. Appl. Psychol.* **2001**, *86*, 154–160. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
42. Hayes, A.F. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*; The Guilford Press: New York, NY, USA, 2013.
43. Bakker, A.B.; Demerouti, E.; De Boer, E.; Schaufeli, W.B. Job Demands and Job Resources as predictors of Absence Duration and Frequency. *J. Vocat. Behav.* **2003**, *62*, 341–356. [[CrossRef](#)]
44. Mc Cambridge, J.; Witton, J.; Elbourne, D.R. Systematic review of the Hawthorne effect: New concepts are needed to study research participation effects. *J. Clin. Epidemiol.* **2014**, *67*, 267–277. [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]

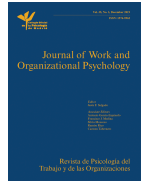


© 2018 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



# Journal of Work and Organizational Psychology

<https://journals.copmadrid.org/jwop>



## Individual Crafting, Collaborative Crafting, and Job Satisfaction: The Mediator Role of Engagement

Marta Llorente-Alonso and Gabriela Topa

National Distance Education University (UNED), Spain

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 14 May 2019

Accepted 26 September 2019

#### Keywords:

Individual crafting  
Collaborative crafting  
Engagement  
Job satisfaction  
Partial least squares

#### Palabras clave:

Crafting individual  
Crafting colaborativo  
Engagement  
Satisfacción laboral  
Mínimos cuadrados parciales

### ABSTRACT

Most theories of job crafting understand the term to refer to an individual activity, and only a few studies have focused on collaborative job crafting. The present study has two aims. First, to adapt and validate a Spanish version of the Individual and Collaborative Crafting Scale. Second, to test a simple mediation model of engagement on the relationship between individual and collaborative crafting and job satisfaction. The sample consisted of 301 people. The data were analyzed using the Smart PLS statistical program, version 3.2.6., using the partial least squares (PLS) path modeling method. The results reveal that the Spanish language version of the Individual and Collaborative Crafting Scale is both valid and reliable. Moreover, engagement was found to fully mediate the relationship between job crafting and job satisfaction, with the hypothesized model explaining 78.4% of the variance observed in job satisfaction.

### **Job crafting y satisfacción laboral: el papel mediador del engagement**

### RESUMEN

La mayor parte de las teorías de *job crafting* han estudiado el término como una actividad individual. Pocas investigaciones se han centrado en el *crafting* colaborativo. El presente estudio tiene dos objetivos. Se pretende adaptar y validar la versión española de la escala de *crafting* individual y colaborativo. Además, se pretende poner a prueba un modelo de mediación simple del *engagement* sobre la relación entre el *crafting* individual y colaborativo y la satisfacción laboral. La muestra está formada por 301 personas. El análisis de datos se llevó a cabo con el programa Smart PLS v. 3.2.6. usando mínimos cuadrados parciales (PLS). Los resultados muestran que la escala de *crafting* individual y colaborativo en castellano es válida y fiable. Además, existe una mediación completa del *engagement* en la relación *job crafting*-satisfacción. El modelo hipotetizado explica un 78.4% de la varianza de la satisfacción laboral.

Job design aims to change tasks or working conditions in order to ensure either better job performance or higher work-related motivation (Le Blanc, Demerouti, & Bakker, 2017, p. 48). The concept of job crafting arose as an alternative to classic approaches to redesigning the workplace, which mainly consisted of top-down strategies initiated by an organization, rather than by employees themselves (Oldham & Hackman, 2010).

Wrzesniewski and Dutton (2001) propose an alternative bottom-up approach in which individuals play a leading role in the design of their jobs. Recognizing the importance of proactive employee behavior, these authors introduce the concept of job crafting, which they define as an activity that aims to change cognitive, task, and/or relational boundaries in order to shape, mold, or redesign a job. Job crafting, they argue, is capable of altering the meaning of work itself. Moreover, they consider it to have an everyday basis, since “the job

is being re-created or crafted all the time” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 181).

Other authors have used the Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2007) as a theoretical framework for conceptualizing job crafting (Tims & Bakker, 2010). According to this perspective, proactive employee behavior is driven by the characteristics of the job. Although each job is different and has its specific idiosyncrasies, these characteristics can nevertheless be classified into either demands or resources (Wang, Demerouti, & Bakker, 2017). Tims and Bakker (2010) believe that employees can alter their job demand and resource levels in order to make them a better fit to their own skills and preferences. Tims, Bakker, and Derks (2012) developed and validated a job crafting scale that consists of four dimensions: increasing structural job resources, increasing social job resources, increasing challenging job demands, and decreasing hindering job demands.

Cite this article as: Llorente-Alonso, M., & Topa, G. (2019). Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: The mediator role of engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 217-226. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a23>

Correspondence: [martallorientealonso@gmail.com](mailto:martallorientealonso@gmail.com) (M. Llorente-Alonso).

ISSN: 1576-5962/© 2019 Colegio Oficial de la Psicología de Madrid. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Previous conceptualizations of job crafting have always considered it to be an individual activity. [Leana, Appelbaum, and Shevchuk \(2009\)](#) expounded on the theory developed by [Wrzesniewski and Dutton \(2001\)](#), demonstrating that the effects of collaborative job crafting are more powerful than those of individual job crafting. These authors argue that since workers participate in similar working processes and relate to and experience common events, they can “jointly determine how to alter the work to meet their shared objectives” ([Leana et al., 2009](#)). The results of their study revealed that job crafting is comprised of two different constructs: individual crafting and collaborative crafting.

It should also be borne in mind that in certain professions it is difficult to adapt individual work due to the high degree of interdependence between groups. This is the case, for example, in health professions or in education. [Leana et al.'s \(2009\)](#) theoretical model is therefore an interesting alternative to other approaches, particularly when studying employees in jobs requiring this high degree of professional interconnectedness. [Cheng, Chen, Teng, and Yen. \(2016\)](#) argue that in individual crafting employees actively alter the limits of their tasks, while in collaborative crafting they work together to review the work process.

[McClelland, Leach, Clegg, and McGowan \(2014\)](#) highlighted the scarcity of studies focusing on collaborative crafting, while [Leana et al. \(2009\)](#) showed that job crafting is better conceptualized at an individual level of analysis. For their part, however, [Tims, Bakker, Derks, and Van Rhenen \(2013\)](#) proposed that collaborative job crafting is a theoretically similar construct to individual crafting. These authors define team job crafting as “the extent to which team members combine efforts to increase structural and social job resources as well as challenging job demands, and to decrease their hindering job demands”. Nevertheless, the study also found that job crafting is as influential at a team level as at an individual, and the authors argue that team-level job crafting may lay the groundwork for individual performance. The differences between conceptualizations of job crafting are evident in the model they use to develop this concept, which is based on tasks or characteristics of work environment. They are also evident in the consideration of the concept from an individual or collaborative level of analysis.

For their part, in a recent international literature review on the use of job crafting instruments, [Devotto and Machado \(2017\)](#) observed a predominance in the use of the job crafting scale developed by [Tims et al. \(2012\)](#) over others such as the one developed by [Leana et al. \(2009\)](#). In their meta-analysis, [Rudolph, Katz, Lavigne, and Zacher \(2017\)](#) also found that the most commonly-used job crafting model was that based on the demands and resources model developed by [Tims and Bakker \(2010\)](#). For their part, [Bakker, Ficapal-Cusí, Torrent-Sellens, Boada-Grau, and Hontangas-Beltrán \(2018\)](#) underscore the need for further research on the empirical quantitative evaluation of job crafting, pointing out the lack of validated instruments in Spanish for measuring this construct.

Although the scale developed by [Tims et al. \(2012\)](#) was validated in Spanish by [Bakker et al. \(2018\)](#), following an exhaustive review of the literature, we found no studies in Spanish which assess the psychometric properties of [Leana et al.'s \(2009\)](#) Individual and Collaborative Crafting Scale. In other countries, this scale has been found to have adequate reliability and validity levels ([Chen, Yen, & Tsai, 2014](#)). The first aim of this paper is therefore to validate a Spanish version of this scale ([Leana et al., 2009](#)) (see [Appendix](#)). Moreover, the paper also aims to provide theoretical evidence in support of the approach advocated by [Leana et al. \(2009\)](#), who consider individual and collaborative crafting to be different constructs. The objective is to develop a scale with a similar structure, but comprising two factors (individual and collaborative crafting).

## Job Crafting, Engagement, and Job Satisfaction

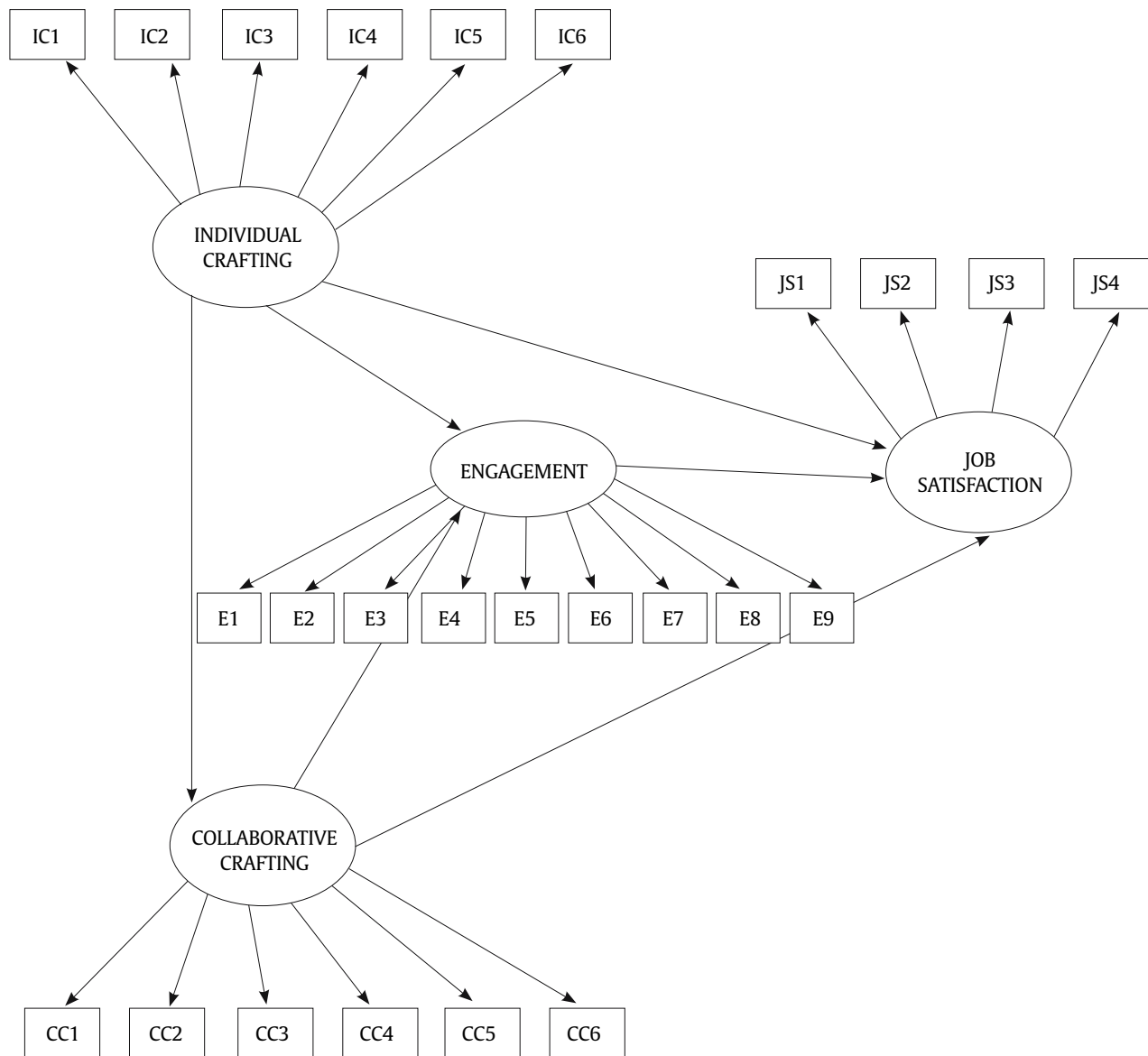
Engagement is a work-related concept which refers to a pervasive affective-cognitive state characterized by vigor, dedication, and absorption ([Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, & Grau, 2000](#)). It is associated more with a persistent rather than momentary state, and is not focused on any particular object, event, or behavior. Its three components are characterized by high levels of energy and mental resilience while working (vigor), total concentration and the feeling of being happily engrossed in one's work, with time passing quickly (absorption) and, finally, strong involvement in one's work and the experience of a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge (dedication) ([Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006](#)).

From the perspective of the demands and resources model, job crafting has been linked to performance through engagement at both an individual and collective level ([Tims et al., 2013](#)). [Bakker and Oerlemans \(2018\)](#) studied job crafting and engagement on a daily basis, finding that the former had a positive effect on the latter, since it satisfied certain basic psychological needs. Nevertheless, they also found that job crafting may have negative effects, since it involves an effort and depletes workers' energy reserves. These authors also suggest that the relationship between job crafting and engagement may be reciprocal, although they remark that most available evidence points to a causal effect of job crafting on engagement. The literature review carried out here revealed that few studies have used [Leana et al.'s \(2009\)](#) model to study job crafting and its relationship with engagement. [Chen et al. \(2014\)](#) found that both types of job crafting (individual and collaborative) strengthen engagement, stating that both enable employees to alter the tasks and limits of their job, thereby fostering greater commitment. However, the results of their study also reveal that the two types of job crafting influence engagement in different ways. Specifically, the indirect effect of individual crafting on engagement, through person-job fit, was stronger than the indirect effect of collaborative crafting. Furthermore, the authors suggest that the relationship between job crafting and engagement may be reciprocal.

Other studies have reported a relationship between job crafting (and its dimensions) and satisfaction and other organizational results. However, different theoretical approaches have led to different conclusions. Thus, [Leana et al. \(2009\)](#) studied the relationships between job crafting and organizational outcomes. According to their theoretical model, collaborative crafting predicted higher-quality care and stronger job satisfaction and organizational commitment, while individual crafting did not predict these outcomes. [Cheng and O-Yang \(2018\)](#) also suggested that job crafting may be linked to job satisfaction. [Ghitulescu \(2006\)](#) showed that individuals who crafted their job felt more committed to their tasks and work-related decisions, thereby enjoying higher levels of job satisfaction.

Other studies have linked the components of job crafting with engagement and satisfaction. [Villajos, García-Ael, and Topa \(2019\)](#) found that those dimensions linked to an increase in structural and social resources and challenging demands were associated with engagement. However, only increased structural and social resources were found to be related to job satisfaction. [Nielsen and Abildgaard \(2012\)](#) found that some (although not all) job crafting behaviors or dimensions were linked (although not closely) to well-being measures such as job satisfaction and engagement.

Moreover, several studies have suggested a mediator effect of engagement on the relationship between the components of job crafting and organizational outcomes. [Ogbuanya and Chukwuedo \(2017\)](#) found that job crafting positively and significantly predicted engagement and organizational commitment, as well as satisfaction. They also observed that engagement and commitment had a multiple mediating effect on the relationship between job crafting and satisfaction. [Bakker, Tims, and Derks \(2012\)](#) suggested a mediator effect of engagement on the relationship between specific job crafting behaviors and in-role performance.



**Figure 1.** Hypothesized Model.

IC = individual crafting; CC = collaborative crafting; E = engagement; JS = job satisfaction.

Finally, the second aim of this study is to relate individual and collaborative job crafting with engagement and job satisfaction, and to contribute new data and results to [Leana et al.'s \(2009\)](#) theoretical model. The following hypotheses were tested ([Figure 1](#)):

*H1:* Individual and collaborative job crafting are directly and positively related to job satisfaction.

*H2:* Engagement mediates the relationship between both types of job crafting and organizational satisfaction.

## Method

### Participants and Procedure

The sample comprised 302 people. The sample was constituted with the collaboration of students at the UNED (National University of Distance Education), who recruited employed persons from among their friends and acquaintances in exchange for practical academic credits. They sent out an online questionnaire to possible

participants over various social media networks and messenger applications such as WhatsApp. They also requested all recipients to resend the questionnaire to all their contacts, thus ensuring its mass dissemination.

The sample group comprised all those who gave their consent to participate in the study and was made up of 108 men and 194 women, with a mean age of 41.91 ( $SD = 8.463$ ). Most participants (77.8%) had higher-education qualifications, and 32.8% worked in the education and health sectors. As regards professional category, 19.2% were managers, 33.1% middle managers, 43% technical or administrative staff, and 4.6% unqualified workers.

### Instruments

**Demographic data.** The demographic data collected in this study were age, gender, education level, professional sector, and professional category ([Table 1](#)).

**Table 1.** Demographic Data

	<i>N</i>	%	<i>M</i>	<i>SD</i>
Age			41.91	8.463
Gender				
Female	194	64.2		
Male	108	35.8		
Education level				
Primary education	4	1.3		
Secondary level/High school	63	20.9		
University level	235	77.8		
Professional category				
Managers	58	19.2		
Middle managers	100	33.1		
Technical or administrative staff/unqualified workers	130	43.0		
14	14	4.6		
Years of seniority			12.31	9.30
Professional sector				
Legal profession	6	1.99		
Administrative work	33	10.9		
Education/Health	99	32.8		
Banking/Finance	27	8.94		
Construction industry	9	2.98		
Hotel and Catering	18	5.96		
Transport sector	9	2.98		
Commercial sector	6	1.99		
Other sectors	95	31.4		

Note. *N* = 302; *M* = mean; *SD* = standard deviation.

**Job crafting.** The Individual and Collaborative Crafting Scale developed by Leana et al. (2009) was translated into Spanish and adapted to the Spanish culture by the research team. The translation-back translation method was used. The original questionnaire was also translated into Spanish by two bilingual English-Spanish speakers not familiar with the original scale. The translation carried out in this case was semantic. Both translations were sent to another two bilingual English-Spanish speakers for back translation. The differences were resolved jointly by the research team and the translators. Subsequently, permission was requested from and granted by the authors of the original scale for the validation of the Spanish version of the questionnaire.

The scale consists of 2 subscales which evaluate the different dimensions of individual and collaborative job crafting. Each subscale is composed of 6 items. In this study, the reliability of the item scores was  $\alpha = .78$  in the individual crafting subscale and  $\alpha = .89$  in the collaborative crafting subscale. In the validation of the original scale, the same value was obtained for collaborative crafting and a value of .79 was obtained for individual crafting (Leana et al., 2009).

Examples of individual crafting items include “Do you introduce new approaches on your own to improve your work?” and “Do you, on your own, change work procedures that you think are not productive?”. Examples of collaborative crafting include “Do you work together with your coworkers to introduce new approaches to improve your work?” and “Do you decide together with your coworkers to bring materials to work?”. Responses are given on a 5-point Likert-type scale (1 = *strongly disagree*, 5 = *strongly agree*).

**Job satisfaction.** Job satisfaction was evaluated through 4 items from the Brief Index of Affective Job Satisfaction (Thompson & Phua, 2012). The reliability of scores for the items on this scale was  $\alpha = .916$ . Other studies have reported adequate reliability values for this scale (Pujol-Cols & Lazzaro-Salazar, 2018). Responses are given on a 5-point Likert-type scale (1 = *strongly disagree*, 5 = *strongly agree*) and item examples include “Most days I am enthusiastic about my job” and “I find real enjoyment in my job”.

**Engagement.** The Utrecht Work Engagement Scale by Schaufeli and Bakker (2003) was used to evaluate engagement in work. In its reduced version, the scale comprises 9 items and is made up of

3 subscales: vigor, dedication, and absorption, with 3 items in each. The reliability of scores for the items on the global scale was  $\alpha = .93$ . Schaufeli and Bakker (2003) also found adequate reliability values for all 3 subscales in their short version of the scale ( $\alpha$  values of between .79 and .89). The instrument has a 5-point Likert-type response scale, with higher scores indicating greater agreement with the statement. Examples of items from the three subscales are “At work, I feel bursting with energy” (vigor subscale), “I am enthusiastic about my job” (dedication subscale), and “I am immersed in my work” (absorption subscale).

## Data Analysis

The results were tested using the partial least squares (PLS) method, which is a variance-based structural equations model (Reinartz, Haenlein, & Henseler, 2009). This model was chosen for three reasons: 1) according to Chin (2010), it is a technique suitable for use in a situation of theoretical development, such as is the case in this study; 2) it enables the reliability and validity of theoretical construct measures to be evaluated (external or measurement model) and the relations between these constructs to be estimated (internal or structural model) simultaneously (Barroso, Cepeda, & Roldán, 2010, p. 429); and 3) it enables a priori knowledge and hypotheses to be combined and tested with empirical data (Barroso et al., 2010).

The data were analyzed using version 3.2.6. of the SmartPLS statistical analysis software (Ringle, Wende, & Becker, 2015). Following the recommendation made by Dijkstra and Henseler (2015, p. 311), a new approach called consistent partial least squares path modeling (consistent PLS) was used. According to this approach, providing the common factor model is maintained, consistent PLS or covariance-based SEM should be the preferred choice for researchers, over and above traditional PLS.

## Results

The means, standard deviations and correlations of the study variables are presented in Table 2.

**Table 2.** Correlations, Means, and Standard Deviations of Study Variables

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
Individual crafting	3.12	0.79	(.62)			
Collaborative crafting	3.01	0.92	.55**	(.76)		
Engagement	3.44	0.88	.39**	.42**	(.77)	
Job satisfaction	3.46	0.94	.33**	.38**	.79**	(.86)

Note. *N* = 302. The elements on the diagonal (values in parentheses) represent the square root of the variance extracted (AVE).

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

The PLS model was interpreted in three phases: measurement model (external model), structural model (internal model), and evaluation of the global model,

## Measurement Model

Firstly, the individual reliability of the items was determined by analyzing the simple loadings or correlations of the measures or indicators with their respective construct. The external loadings of the indicators must be higher than .707 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014) in order to indicate a good fit. For both job satisfaction and collaborative crafting, the loadings were all over this value. For individual crafting, the values for items 2, 3, 4, and 6 were lower than .707. Items 2, 8, and 9 of the engagement scale also had values lower than .707. According to Hair, Ringle, and Sarstedt (2011), indicators with loadings of between .40 and .70 should only be eliminated

from the scale if this leads to an increase in its composite reliability. Various analyses were therefore conducted, first eliminating item number 9 of the engagement scale, whose loading was less than .40. Subsequently, the model was tested, eliminating those items of the individual crafting scale with the lowest loadings (3 and 6). The composite reliability was recalculated following the elimination of these items, and the decision was finally made to remove only item number 9 from the engagement scale, since the elimination of individual crafting items reduced the composite reliability from .78 to .74.

Secondly, the reliability of the construct was evaluated by measuring Cronbach's alpha reliability, composite reliability, and rho\_A value. All constructs were found to satisfy the construct reliability requirement, having values of over .70 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Thirdly, convergent validity was evaluated by means of the average variance extracted (AVE). The individual crafting scale was found to have a value below the recommended threshold (.50). Collaborative crafting had a value of .59, engagement .64 and job satisfaction .74 (Table 3).

**Table 3.** Measurement Model: Loadings, Construct Reliability, and Convergent Validity

Latent variable	Item	$\lambda$	CR	$\alpha$	Rho_A	AVE
Individual crafting	IC1	.82	.78	.79	.80	.38
	IC2	.61				
	IC3	.45				
	IC4	.54				
	IC5	.69				
	IC6	.52				
Collaborative crafting	CC1	.84	.90	.90	.90	.59
	CC2	.76				
	CC3	.75				
	CC4	.75				
	CC5	.71				
	CC6	.80				
Engagement	E1	.88	.93	.93	.94	.64
	E2	.68				
	E3	.92				
	E4	.90				
	E5	.84				
	E6	.78				
	E7	.72				
	E8	.63				
Job satisfaction	JS1	.87	.92	.92	.92	.74
	JS2	.90				
	JS3	.80				
	JS4	.86				

Note.  $\lambda$  = loadings; CR = composite reliability; rho\_A = Dijkstra-Henseler's rho ( $\rho_A$ ); AVE = average variance extracted;  $\alpha$  = Cronbach's alpha.

Finally, the discriminant validity of the model constructs was evaluated, resulting in a matrix of factor loadings and factor cross loadings (Table 4). The factor loadings were higher than the factor cross loadings. In other words, the indicators correlated more closely with their own construct than with others, thereby indicating discriminant validity.

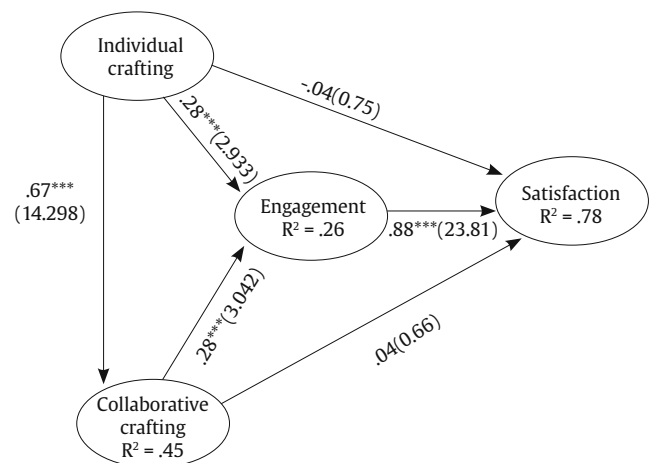
According to Chin (1998b, p. 327) "an indicator of discriminant validity is to have all AVE measures be larger than the square of the correlations". To facilitate this assessment, the square root of the AVE of each latent variable must be higher than the correlation between that construct and all the others (see Table 2). The correlations table shows that this criterion was also fulfilled.

Lastly, the heterotrait-monotrait (HTMT) ratio recommended by Henseler, Ringle, and Sarstedt (2015) was evaluated. In a model with a good fit, heterotrait correlations should be smaller than monotrait ones. Thus, in order to indicate good fit, the HTMT ratio must be lower than 1. The HTMT ratios found were as follows: .42 between job satisfaction and collaborative crafting, .40 between job satisfaction and individual crafting, .66 between the two types of crafting, .47 between engagement and collaborative crafting, .46 between engagement and individual crafting, and .88 between engagement and satisfaction. These results indicate that all constructs have adequate discriminant validity levels.

Moreover, the bootstrapping method was used to test whether the HTMT ratio was significantly different from 1 (HTMT inference). In all the relationships between variables, the bootstrap confidence interval at 90% of the HTMT ratio included the value 1, which also indicates the existence of discriminant validity.

### Structural Model

To test the structural model, the algebraic sign, magnitude, and statistical significance of the path coefficients were evaluated. The signs of those path coefficients that reached significance level were positive and coincided with the hypotheses postulated at the start of the study. To assess the statistical significance of path coefficients, the bootstrapping method for consistent PLS was used (10,000 subsamples). Student *t*-values higher than the critical *t*-value (1.645) for significance level .05 were considered significantly different from 0 (Figure 2). Moreover, the 95% confidence intervals of the path coefficients were also found to be significant, since they did not include 0. Thus, the non-significant direct effects found were between collaborative crafting and satisfaction [-.09, .13] and between individual crafting and satisfaction [-.15, .07], while the direct effects between the two types of job crafting [.58, .77], between collaborative crafting and engagement [.11, .47], between individual crafting and engagement [.08, .46], and between engagement and satisfaction [.82, .96] were significant.



**Figure 2.** Structural Model: Standardized Regression Coefficients (Values of *t*). \**p* < .05, \*\**p* < .01, \*\*\**p* < .001.

As regards magnitude, the standardized  $\beta$  coefficients which did not attain the minimum value recommended by Chin (1998a) (.20) were not considered significant. In this case, the coefficients between both types of job crafting and satisfaction were not significant. The results, therefore, do not support hypothesis 1. As regards the coefficient of determination, the model was found to explain 78.4% of the variance observed in job satisfaction, 45.4% of that observed in collaborative crafting, and 26.2% of that observed in engagement.



**Table 4.** Analysis of Cross-Loading Factors

	Collaborative crafting	Engagement	Individual crafting	Job satisfaction
BIAJS1	.39	.76	.34	<b>.87</b>
BIAJS2	.34	.79	.32	<b>.90</b>
BIAJS3	.39	.70	.40	<b>.80</b>
BIAJS4	.32	.76	.29	<b>.86</b>
CC1	<b>.84</b>	.39	.55	.36
CC2	<b>.75</b>	.38	.46	.34
CC3	<b>.75</b>	.34	.53	.29
CC4	<b>.75</b>	.33	.51	.33
CC5	<b>.71</b>	.33	.50	.25
CC6	<b>.80</b>	.37	.54	.34
IC1	.53	.41	<b>.82</b>	.32
IC2	.38	.31	<b>.61</b>	.26
IC3	.27	.24	<b>.45</b>	.19
IC4	.38	.23	<b>.54</b>	.20
IC5	.54	.25	<b>.69</b>	.23
IC6	.32	.26	<b>.52</b>	.24
UWES1	.43	<b>.89</b>	.35	.79
UWES2	.41	<b>.68</b>	.40	.54
UWES3	.41	<b>.93</b>	.38	.84
UWES4	.41	<b>.91</b>	.41	.81
UWES5	.42	<b>.85</b>	.38	.73
UWES6	.32	<b>.78</b>	.36	.71
UWES7	.33	<b>.73</b>	.35	.64
UWES8	.26	<b>.63</b>	.36	.55
UWES9	.17	<b>.38</b>	.26	.31

Note. BIAJS = Brief Index of Affective Job Satisfaction Scale; CC = collaborative crafting; IC = individual crafting; UWES = Utrecht Work Engagement Scale.

Finally, we calculated the indirect effects between the variables. The indirect effects of engagement on the relationship between collaborative crafting and satisfaction ( $\beta = .26, p < .000$ ) and between individual crafting and satisfaction ( $\beta = .24, p < .01$ ) were significant. The multiple mediation of collaborative crafting and engagement on the relationship between individual crafting and satisfaction ( $\beta = .17, p < .000$ ) was also significant. The isolated indirect effect of collaborative crafting was significant on individual crafting and engagement ( $\beta = .19, p < .000$ ), although not on individual crafting and satisfaction ( $\beta = .02, p = .66$ ). These results support hypothesis 2.

### Global Model

The normalized fit index (NFI) was used to evaluate the global model, obtaining a value of .86. NFI values of over .90 are considered acceptable for factor models (Byrne, 2013). Moreover, the standardized root mean square residual (SRMR) parameter was used for this same purpose. This method consists of measuring the difference between the observed correlation matrix and the model implied correlation matrix. Although some authors have suggested that SRMR values of  $< .08$  are indicative of good fit (Hu & Bentler, 1999, p .27), Williams, Vandenberg, and Edwards (2009) propose a more flexible option (SRMR  $< .10$ ). In this study, the SRMR was .07 for the estimated model prior to the elimination of item number 9 from the engagement scale, and .06 following this step. The data were therefore deemed to have an adequate fit.

### Discussion

The principal aim of the present study was to relate individual and collaborative job crafting with engagement and job satisfaction, and to contribute new results to Leana et al.'s (2009) theoretical model. The findings of this study partially support the hypotheses. Also,

the psychometric properties of the Spanish version of Leana et al.'s (2009) Individual and Collaborative Crafting Scale were assessed and the instrument was validated. Data were also found that support the existence of two different constructs, individual and collaborative crafting, in line with that argued by Leana et al. (2009).

In order to validate the Spanish version of the Individual and Collaborative Crafting Scale, its psychometric properties were evaluated. Firstly, it is important to highlight the fact that, during the translation-back translation process, the translation team reached an agreement with the research team regarding a common Spanish version of the scale. The initial scale comprised 6 items for the individual crafting dimension and 6 items for the collaborative crafting one. No item was found to be confusing or difficult to translate.

Secondly, the reliability and validity of the theoretical construct measures were assessed by evaluating the external or measurement model. The reliability of the construct refers to the internal consistency of the measurement model (Straub, Boudreau, & Gefen, 2004). After measuring the Cronbach's alpha coefficient, the composite reliability and the rho\_A value, we can conclude that the scale satisfies the construct reliability requirement. The measures are robust in terms of internal consistency. Other studies have also reported adequate reliability levels (Chen et al., 2014; Leana et al., 2009).

For its part, construct validity was estimated using convergent and discriminant validity. The results observed for both dimensions of job crafting support the discriminant validity of the scale. The scale distinguishes between different constructs using a single measurement system. In relation to convergent validity, only the individual crafting scale failed to reach the recommended average variance extracted level. This parameter explores whether a set of indicators represent a single underlying construct (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Collaborative crafting was able to explain more than half of the variance observed in its indicators. This finding indicates that, in psychometric terms, collaborative crafting may be considered

a stronger construct than individual crafting. [Chen et al. \(2014\)](#) also found better average variance extracted values in the collaborative crafting construct than in the individual crafting one.

The global fit of the confirmatory factor model was determined using the standardized root mean square residual (SRMR) criterion. The results indicate an adequate goodness of fit. This finding is consistent with the conclusions drawn by [Leana et al. \(2009\)](#), who argue that individual and collaborative crafting can be understood both empirically and conceptually as different constructs. Although the strength of collaborative crafting is not manifested psychometrically in their scale, it is nevertheless important to highlight the fact that these authors also found this construct to be more powerful as an instrument for improving performance than individual crafting. Therefore, our results support the use of this version of the Individual and Collaborative Crafting Scale as a valid and reliable instrument.

The evaluation of the structural model enabled us to test the existence of a relationship between individual and collaborative crafting and job satisfaction. Moreover, the mediating role of engagement was also tested. The evaluation of the model revealed adequate explanatory and predictive power. Explanatory power is measured using *R*-squared and predictive power by evaluating the statistical significance of the path coefficient ([Andreev, Heart, Maoz, & Pliskin, 2009](#)).

Firstly, the results obtained reveal the inexistence of a direct relationship between either type of job crafting and job satisfaction. [Villajos et al. \(2019\)](#) also found that not all dimensions of job crafting predicted job satisfaction. In the model studied the predictive power was weak, explaining only 27% of the variance observed in job satisfaction. [De Beer, Tims, and Bakker \(2016\)](#) found that reducing hindering job demands was negatively associated with job satisfaction and may result in procrastination and task avoidance. [Leana et al. \(2009\)](#) found that, contrary to their hypothesis, individual crafting was negatively linked to job satisfaction, although collaborative crafting was found to predict higher scores for this variable.

Secondly, the results obtained highlight the mediating power of engagement in the relationship between both types of job crafting and job satisfaction. The model explains a high percentage of job satisfaction thanks to the mediation of engagement. This finding indicates the importance of engagement in crafting jobs in which employees feel satisfied. Other authors have reported similar findings. For example, [Tims and Bakker \(2010\)](#) argue that job crafting leads to positive outcomes for employees, one of which is engagement. [Chen et al. \(2014\)](#) found that both types of job crafting (individual and collaborative) strengthen engagement and other studies have shown how employees can influence their daily and momentary engagement through the crafting and content of their daily work ([Bakker & Oerlemans, 2018](#)). [Ogbuanya and Chukwuedo \(2017\)](#) found a full, multiple mediation of engagement and job commitment in the relationship between job crafting and job satisfaction. The present study therefore coincides with these authors in stating the importance of engagement as a strategy to ensure that job crafting generates adequate levels of job satisfaction.

Thirdly, this study contributes an important finding to research into job crafting. The results suggest a significant multiple mediation effect of collaborative job crafting and engagement on the relationship between individual crafting and job satisfaction. [Tims et al. \(2013\)](#) found that employees who worked in teams in which the members crafted their jobs together were more likely to engage in individual crafting. According to these authors, individuals distinguished between their own behaviors and affective experiences and those of the team as a whole. In this sense, the present study supports the idea that the two types of job crafting (individual and collaborative) are different constructs, although they are intimately linked. In this case, however, it is individual crafting that is the antecedent to collaborative crafting, rather than the other way round. Thus, individuals who

craft their own job are more likely and more willing to collaborate in activities designed to foster team-based collaborative job crafting.

## Limitations

Since the study uses convenience sampling, a selection bias may exist due to the fact that the subjects selected were those most accessible to the research team. Moreover, the data were gathered using self-administered questionnaires, which have been associated with the common method bias. Finally, the questionnaire itself may have induced response fatigue, which may threaten its validity.

In relation to the sample, it should be stressed that 78% had higher education qualifications. [Bakker and Oerlemans \(2018\)](#) question whether results can be generalized to the active population, due to differences in employees' capacity to craft their job in accordance with their education level.

Finally, the study's main limitation lies in the concept of empirical redundancy between constructs ([Le, Schmidt, Harter, & Lauver, 2010](#)). [Le et al. \(2010\)](#) argue that not only should there be a theoretical distinction between constructs, they should also be distinguishable on the basis of empirical data. These authors observed that a high correlation between variables (job satisfaction and organizational commitment) may suggest a lack of empirical distinction between constructs. In the present study, the correlation observed between engagement and job satisfaction was .79, a result which may indicate the possibility of redundancy between the two constructs. In a meta-analysis, [Joseph, Newman, and Hulin \(2010\)](#) suggested that items corresponding to engagement may measure the same construct as classic work attitude measures such as satisfaction.

For their part, [Harter and Schmidt \(2008\)](#) argued that it is important to know whether the conceptual differentiation is supported by the empirical data, thereby demonstrating the discriminant validity of the constructs. Some studies have shown that, despite existing correlations, constructs may indeed have adequate discriminant validity ([Brooke et al., 1988](#); [Mathieu & Farr, 1991](#); [Nystedt et al., 1999](#); as cited in [Le et al., 2010](#), p. 116). However, [Le et al. \(2010\)](#) suggested that current methods for estimating relationships between constructs are inadequate, which may alter the conclusions reached in previous studies. These authors believe that key measurement artifacts contribute to measurement variance, and recommend the use of structural equation modeling (SEM) and/or confirmatory factor analysis to estimate the relationships between constructs in a more precise manner.

In order to find a solution to the problem of redundancy in this study, the discriminant validity of all the constructs was evaluated. According to the results of the analyses carried out, all constructs had discriminant validity. Nevertheless, according to the studies cited above, this fact does not completely rule out the possibility of empirical redundancy between engagement and job satisfaction. According to [Le et al. \(2010\)](#), in cross-sectional research, it may not be possible to empirically distinguish between constructs due to their reciprocally causal relationship. Therefore, a future avenue of research may be to conduct longitudinal studies designed to overcome the problem of redundancy. [Chen et al. \(2014\)](#) have proposed the need to carry out longitudinal studies to demonstrate the directionality of the relationship between job crafting and engagement. Moreover, "longitudinal research may be critical for attainment of a better understanding of the role of work attitudes" ([Harter & Schmidt, 2008](#)).

## Conclusions

The contribution made by this study can be summed up in three points: 1) the Spanish validated version of the Individual and Collaborative Crafting Scale is a valid and reliable tool; 2) the

findings reported by this study contribute new evidence in support of the theory that postulates the existence of two different types of job crafting: individual and collaborative; and 3) both types of job crafting are associated with organizational results such as job satisfaction, although this relationship is mediated by engagement. Moreover, the multiple mediation of collaborative crafting and engagement in the relationship between individual crafting and job satisfaction may have practical implications. Employees with higher levels of individual crafting engage in activities or strategies which generate a greater degree of collaborative crafting and, in turn, greater engagement and satisfaction. Therefore, organizations should strive to foster a working climate conducive to activities designed to improve job crafting and increase engagement.

According to the literature reviewed here, very few studies have focused on this theoretical approach to job crafting. Future research may wish to examine the antecedents and consequences of individual and collaborative job crafting, analyze specific work groups, and validate the scale in other languages. Moreover, it would also be interesting to conduct studies in professions in which employees are highly interdependent, since levels of individual and collaborative job crafting may differ widely from one professional area to another.

### Conflict of Interest

The authors of this article declare no conflict of interest.

### References

- Andreev, P., Heart, T., Maoz, H., & Pliskin, N. (2009). *Validating formative partial least squares (PLS) models: Methodological review and empirical illustration*. International Conference on Information Systems 2009 Proceedings, Paper 193. <http://aisel.laisnet.org/icis2009/193>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Boada-Grau, J., & Hontangas-Beltrán, P. M. (2018). The Spanish version of the Job Crafting Scale. *Psicothema*, 1, 136-142. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.293>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2018). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Barroso, C., Cepeda, G., & Roldán, J. L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behavior model. In V. Esposito Vinzi, W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares. Springer handbooks of computational statistics*. Berlin/Heidelberg, Germany: Springer.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Hove, UK: Psychology Press.
- Chen, C. Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Cheng, J.-C., Chen, C.-Y., Teng, H.-Y., & Yen, C.-H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. *Tourism Management Perspectives*, 20, 19-29. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.06.001>
- Cheng, J.-C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Chin, W. W. (1998a). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chin, W. W. (1998b). "Issues and opinion on structural equation modeling". *MIS Quarterly*, 22(1).
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655-690). Berlin, Germany: Springer Verlag.
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19, 400-412. <https://doi.org/10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7>
- Devotto, R. P. de, & Machado, W. de L. (2017). Job crafting: uma revisão da produção científica internacional. *Psico-USF*, 22, 413-423. <https://doi.org/10.1590/1413-82712017220303>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39, 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Doctoral dissertation). University of Pittsburgh, Pittsburgh, United States.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, CA: SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: Implications for discriminant validity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 36-39. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434200700004.x>
- 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, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Joseph, D. L., Newman, D. A., & Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: A meta-analysis of construct redundancy. *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54492404>
- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 112-125. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.003>
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). How can I shape my job to suit me better? Job crafting for sustainable employees and organization. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & N. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology*, (pp.48-63). Chichester, UK: John Wiley & sons
- Leana, C., Appelbaum, E., & Schevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651>
- McClelland, G., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 464-486. <https://doi.org/10.1111/joop.12058>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26, 365-384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1177/014662169501900308>
- Ogbuana, T., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(33), 165-73. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.003>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Pujol-Cols, L., & Lazzaro-Salazar, M. (2018). Psychosocial risks and job satisfaction in Argentinian scholars: Exploring the moderating role of work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 145-156. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a17>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332-344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿Una nueva perspectiva? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 117-134.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University. Utrecht.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Straub, D., Boudreau, M. C., & Gefen, D. (2004). Validation guidelines for IS positivist research. *Comm. Association Inform. Systems, 13*, 380-427. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01324>
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management, 37*, 275-307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), art.#841, 9 pages. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management, 38*, 427-454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Villajos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2019). Job crafting among labor union representatives: Its impact on work engagement and job satisfaction. *Social Sciences, 8*(20). <https://doi.org/10.3390/socsci8010020>
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017) A review of job crafting research. The role of leaders behaviors in cultivating successful job crafters. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 77-105), New York, NY: Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315797113>
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *Academy of Management Annals, 3*, 543-604. <https://doi.org/10.5465/19416520903065683>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*, 179-201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>



## Appendix

### Individual and Collaborative Crafting Scale

<i>Crafting individual</i>	<i>Individual crafting</i>
1. Propones, por ti solo, enfoques nuevos para mejorar tu trabajo	1. Introduce new approaches on your own to improve your work in the classroom.
2. Cambias, por ti solo, los procedimientos de trabajo que crees que no son productivos.	2. Change minor work procedures that you think are not productive (such as lunch time or transition routines) on your own.
3. Por ti solo, cambias la forma en que haces tu trabajo para que sea más fácil para ti.	3. On your own, change the way you do your job to make it easier to yourself.
4. Reorganizas el equipo o los muebles en tu área de trabajo por ti solo.	4. Rearrange equipment or furniture in the play areas of your classroom on your own.
5. Organizas eventos especiales en tu trabajo (como la celebración del cumpleaños de un compañero, etc.) por ti solo.	5. Organize special events in your classroom (such as celebrating a child' birthday, etc.) on your own.
6. Por ti solo, traes materiales de tu casa para tu área de trabajo	6. On your own, bring in other materials from home for the classroom (such as empty jars or egg cartons).
<i>Crafting colaborativo</i>	<i>Collaborative crafting</i>
1. Trabajas junto con tus compañeros para presentar nuevos enfoques para mejorar tu trabajo.	1. Work together with your coworkers to introduce new approaches to improve your work in the classroom.
2. Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar los procedimientos menores de trabajo que crees que no son productivos.	2. Decide together with your coworkers to change minor work procedures that you think are not productive (such as lunch time or transition routines).
3. Decides junto con tus compañeros de trabajo cambiar la forma en que haces tu trabajo para que sea más fácil para ti.	3. Decide together with your coworkers to change the way you do your job to make it easier to yourself.
4. Decides junto con tus compañeros de trabajo reorganizar el equipo o los muebles en las áreas de trabajo.	4. Decide together with your coworkers to rearrange equipment or furniture in the play areas of your classroom.
5. Decides junto con tus compañeros de trabajo organizar eventos especiales en tu trabajo (como celebrar el cumpleaños de un compañero, etc.)	5. Decide together with your coworkers to organize special events in your classroom (such as celebrating a child' birthday, etc.)
6. Decides junto con tus compañeros de trabajo traer otros materiales para el trabajo.	6. Decide together with your coworkers to bring in other materials from home for the classroom (such as empty jars or egg cartons).



Article

# Can Psychological Empowerment Prevent Emotional Disorders in Presence of Fear of COVID-19 in Health Workers? A Cross-Sectional Validation Study

Marta Llorente-Alonso <sup>1,2,\*</sup> , Cristina García-Ael <sup>3</sup> , Gabriela Topa <sup>3</sup> , María Luisa Sanz-Muñoz <sup>2</sup>, Irene Muñoz-Alcalde <sup>2</sup> and Beatriz Cortés-Abejer <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Health Psychology Program, International School of Doctorate, National Distance Education University (UNED), C/Bravo Murillo, 38, 3<sup>a</sup>, 28015 Madrid, Spain

<sup>2</sup> Gerencia de Asistencia Sanitaria del Área de Salud de Soria, Complejo Hospitalario de Soria, Gerencia Regional de Salud de Castilla y León (Sacyl), P<sup>o</sup> Santa Bárbara s/n, 42005 Soria, Spain; mlsanzm@saludcastillayleon.es (M.L.S.-M.); ima87312@gmail.com (I.M.-A.); becorabe@gmail.com (B.C.-A.)

<sup>3</sup> Department of Social and Organizational Psychology, Faculty of Psychology, National Distance Education University (UNED), C/ Juan del Rosal, 10, 28040 Madrid, Spain; cgarciaael@psi.uned.es (C.G.-A.); gtopa@psi.uned.es (G.T.)

\* Correspondence: martalloreentalonso@gmail.com; Tel.: +34-636-85-78-12

**Abstract:** The global emergency produced by COVID-19 has been a turning point for health organizations. Healthcare professionals have been exposed to high levels of stress and workload. Close contact with infected patients and the infectious capacity of COVID-19 mean that this group is especially vulnerable to contagion. In various countries, the Fear of COVID-19 Scale has been shown to be a fast and reliable tool. Early detection of fear complements clinical efforts to prevent emotional disorders. Thus, concepts focused on positive occupational health, such as Job Crafting or psychological empowerment (PE), have been examined as a tool to prevent mental health problems at work. In this work, we intended to adapt and validate the 7-item Fear of COVID-19 Scale in health workers ( $N = 194$ ). The interpretation of the measurement model indicates adequate values of internal consistency reliability, and convergent and discriminant validity. The overall goodness of fit of the model was also adequate. The structural model indicates that the implementation of job crafting measures in health services leads to workers' greater PE. High levels of anxiety and depression prevent health professionals from psychologically detaching from work. In turn, PE can reduce the emotional disorders caused by the fear of COVID-19.

**Keywords:** psychological empowerment; fear of COVID-19; collaborative crafting; job crafting; emotional disorders; psychological detachment



**Citation:** Llorente-Alonso, M.; García-Ael, C.; Topa, G.; Sanz-Muñoz, M.L.; Muñoz-Alcalde, I.; Cortés-Abejer, B. Can Psychological Empowerment Prevent Emotional Disorders in Presence of Fear of COVID-19 in Health Workers? A Cross-Sectional Validation Study. *J. Clin. Med.* **2021**, *10*, 1614. <https://doi.org/10.3390/jcm10081614>

Academic Editor: Alfonso Troisi

Received: 21 March 2021

Accepted: 7 April 2021

Published: 10 April 2021

**Publisher's Note:** MDPI stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2021 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introduction

The health emergency caused by the SARS-COV-2 virus has led to serious physical and psychological problems worldwide [1,2]. In Spain, the “Center for Sociological Research” (October 2020) [3] reports that 79.3% of the Spanish population considers that the pandemic has affected the emotional health of the entire population. This survey was conducted on 2861 people and it values the effects and consequences of the Coronavirus in the Spanish population. Of the participants, 50.6% expressed anxiety during the health crisis, 29.3% felt depressed, and 57.5% were afraid of getting sick. In addition, subsequent surveys have shown that the pandemic has changed the way a large part of Spanish society thinks. In fact, 12.3% of the respondents consider that they live in fear, unease, or apprehension of the pandemic (CIS, December 2020) [4].

The high contagion rate and increased mortality of the SARS-COV-2 virus compared with other respiratory pathologies [5] have caused feelings of fear and uncertainty about the future in part of the population [4]. Fear consists of anguish over a real or imaginary

risk or harm [6]. Extreme fear has even led to cases of suicide in people not diagnosed with COVID-19 [7,8]. Gunnell et al. suggest that the COVID-19 pandemic can trigger profound effects on mental health, and that suicide rates may increase, given the increase in the number of suicides in previous epidemics (in the USA during the 1918–1919 flu and among older people, in Hong Kong during the 2003 Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) epidemic) [9]. Therefore, fear assessment can be an important mechanism for preventing emotional or mental health disorders.

The general objective of this study is to adapt and validate the Fear of COVID-19 Scale of Ahorsu et al. [10], made up of 7 items, in health workers. This research also comprises several specific objectives. First, we aim to examine the role that fear of COVID-19 plays in emotional disorders and, in turn, in psychological detachment. Second, we will assess whether positive occupational health, through collaborative crafting and psychological empowerment (PE), can act as a relevant factor in preventing emotional disorders and lead to better recovery experiences after the workday. Finally, we intend to determine whether the fear of COVID-19 has any negative effect on PE and, in turn, whether it affects how healthcare professionals' distance themselves from work.

### *1.1. Current Situation of the Fear of COVID-19*

Ahorsu et al. developed a brief instrument to detect fear of COVID-19 in the general population [10]. As these authors explained, fear is directly associated with the transmission rate and morbidity. This scale has been adapted to other cultures in general population [11–19]. However, no psychometric adaptations and assessments of the Fear of COVID-19 Scale in health workers were found in the literature. The assessment of fear of COVID-19 levels in different sociodemographic groups is relevant for the implementation of specific prevention programs [8]. We also consider it especially important to know whether there is fear in professional sectors that are in direct contact with the virus and that have a high risk of exposure contagion. Early detection of fear of COVID-19 can act as an alarm signal to health workers to prevent the development of emotional disorders and, therefore, be able to recover from stressful work situations.

On the other hand, a recent meta-analysis showed that health professionals working to combat COVID-19 are more affected by psychiatric disorders, sleep disorders, stress, and indirect trauma than other occupational groups [20]. Pappa et al. Additionally suggested that a significant proportion of health workers have experienced mood and sleep disorders [21]. De Brier et al. stated that the level of exposure to the disease and fear for health were significantly associated with worse mental health outcomes [2]. Additionally, finding oneself in stressful, scary situations can lead to emotional disorders that, in turn, can prevent proper psychological detachment from work. This detachment is part of a process called recovery, through which people stop facing a demanding situation to regain energy to continue and renew the resources invested in that situation [22]. Stressful experiences are considered the opposite process of recovery [22]. Sonnentag et al. reported that employees who felt exhausted found it more difficult to disconnect psychologically from work [23]. They also stressed the importance of time pressure in the increase of the association between exhaustion and lower psychological detachment. In this sense, the duration of stressful experiences and feelings of fear during the COVID-19 pandemic can contribute to health workers' being unable to disconnect from work, thus preventing adequate recovery experiences.

### *1.2. Job Crafting and Psychological Empowerment*

Job crafting is defined as employee's proactive behavior aiming to modify the relational, cognitive, or task limits to shape or redesign a job [24]. Most research has studied job crafting on an individual level. However, Leana et al. consider job crafting not only to consist of an individual employee's activity, but of the fact that workers participate in similar work processes, relate to each other, and experience common events [25]. This refers to collaborative crafting, whereby employees can team up and decide how to modify

tasks to achieve their goals. Moreover, in certain professions, such as in health care or education, it is difficult to adapt individual work due to the high degree of interdependence between groups [26]. Research linking job crafting to PE is still scarce. However, several authors have shown that job crafting is strongly related to PE [27,28]. Specifically, Harbridge conducted a study on registered nurses and highlighted job crafting as an important predictor of PE [28]. Demerouti proposed that job crafting may lead to greater motivation, performance, or engagement [29].

On the other hand, PE consists of a subjective, cognitive, and attitudinal process through which the individual feels effective, competent, and authorized to perform tasks. Spreitzer considers that PE reflects an active orientation and self-perception of the ability to shape one's working role [30]. While PE is not synonymous with intrinsic motivation, it can be considered a predictor of it [31], and therefore a motivational factor. The four components of PE are a proximal cause of intrinsic task motivation and satisfaction [31]. Schermuly and Meyer showed that PE leads to less emotional fatigue and depression [32]. It also strongly influences the degree of work stress experienced by workers [33]. Petersen et al. found evidence that self-efficacy is amendable to change and exerts an effect on protective behavior. The effects of fear were small among those who felt efficacious [34].

On the other hand, Ghosh et al. found that psychological detachment acts as a moderator between intrinsic motivation and engagement [35]. Employees who feel motivated and psychologically detached from work in their free time are also more creative [35].

Thirdly, to test the last specific objective, we aim to determine whether fear of COVID-19 has any negative effect on psychological detachment, through the mediation of PE. There is no literature linking the fear of COVID-19 to organizational variables such as PE. However, other types of fear, such as fear of success, have been linked to self-efficacy and intrinsic motivation. Specifically, both of them can be used to mitigate the potentially adverse effects of this type of fear [36]. In this sense, in a situation of fear of COVID-19, workers are expected to have reduced PE and be incapable of activating the cognitive processes that enable them to perform tasks effectively and competently. In this way, they will not be able to distance themselves from their work in their free time.

**Hypothesis 1.** *Emotional disorders will play a mediating role in the relationship between the fear of COVID-19 and psychological detachment.*

**Hypothesis 2.** *PE will mediate the relationship between collaborative crafting and emotional disorders.*

**Hypothesis 3.** *Emotional disorders will mediate between PE and psychological detachment.*

**Hypothesis 4.** *PE will mediate the relationship between fear of COVID-19 and the psychological detachment of health professionals.*

## 2. Materials and Methods

### 2.1. Participants and Procedure

The sample was made up of a total of 194 workers from the health centers of the province of Soria belonging to the Health Service of Castilla y León (Sacyl) in Spain. Permission was requested from the organization's Ethics Committee, and the questionnaires were forwarded to a total of 1056 workers, obtaining a response rate of 18.37%. Data collection took place in July 2020 via email. Through this means, participants accessed a link in Google Forms by which, after providing their informed consent, access was given to fill out the questionnaire. The final sample consisted of 162 women and 32 men, with an average age of 45.94 (SD = 12.39). Of the sample, 28.4% had been diagnosed with COVID-19 or had been detected to have antibodies after a test. Concerning their employment status, 50.5% of the participants were nurses or specialist nurses, 26.3% were specialized graduates, and 12.4% were assistant nursing technicians. Hence, most of the participants were healthcare professionals. Additionally, 45.9% of the sample considered that their tasks or

work activities during the COVID-19 pandemic had changed compared with those they had performed previously. (see Table 1).

**Table 1.** Demographics.

	<i>N</i>	%	<i>M</i>	<i>SD</i>
Age	194		45.94	12.39
Gender				
Female	162	83.5		
Male	32	16.5		
Professional category				
TCAE (nursing assistant)	24	12.4		
Nurse/Specialist Nurse	98	50.5		
Specialist graduate	51	26.3		
Administration	6	3.1		
Physiotherapy	7	3.6		
Social work	3	1.5		
Higher technician	5	2.6		
Organizational rank				
Intermediate or higher posts	46	23.7		
Workers without people in their care	148	76.3		
Job tenure in the current contract			12.20	12.97
Changing tasks or activities during the pandemic:				
Changes	89	45.9		
No changes	105	54.1		
COVID-19 diagnosis				
Yes	55	28.4		
No	139	71.6		
Type of contract				
Permanent	101	52.1		
Temporary	93	47.9		
Workplace during the pandemic				
COVID Floor or Team	83	42.8		
Non-COVID Service	46	23.7		
Health Center	57	29.4		
Telework/union release/administration	8	4.1		

Note: *N*, Sample Size; *M*, Mean; *SD*, Standard Deviation; TCAE, Technician in Auxiliary Nursing Care.

## 2.2. Instrument

To assess fear of COVID-19, the Fear of COVID-19 Scale was used [10]. As a preliminary step, the questionnaire was translated into Spanish by a blind back-translation process [37]. Two methodology experts compared the original scale and the final Spanish version [38]. The questionnaire is a one-dimensional scale consisting of seven items measured on a Likert-like response scale ranging from 1 (Totally Disagree) to 5 (Totally Agree). The internal consistency index of the scale ( $\alpha = 0.90$ ) was higher than that obtained for the original scale ( $\alpha = 0.82$ ) [10].

As mentioned above, PE refers to several cognitive processes that modify the subjective self-perception, by which the worker feels intrinsically motivated and effective to perform tasks [30]. In this study, PE was evaluated using the Psychological Empowerment Scale [30], adapted to Spanish [39] consisting of four subscales: (a) Meaning (three items, e.g., “My work activities have been personally valuable”); (b) Competence (three items, e.g., “I trust my ability to get the job done”); (c) Self-determination (three items, e.g., “I have had the autonomy to determine how to do my job”); and (d) Impact (three items, e.g., “I’ve had enough influence on what was going on in my work”). The Likert-type response scale ranged from 1 (Totally Disagree) to 5 (Totally Agree). High scores indicate greater PE. The reliability coefficient was high ( $\alpha = 0.84$ ).

To assess participants' anxiety and depression, we used the Hospital Scale of Anxiety and Depression (HADS) [40], consisting of two subscales of seven items each. Items in the Anxiety subscale aim to detect generalized anxiety ("I feel tense or nervous"), and the subscale of Depression primarily assesses the state of anhedonia ("I feel like I'm slowing down every day"). The response range ranged from 1 (Totally Disagree) to 5 (Totally Agree). The internal consistency in this study was high for both the total scale ( $\alpha = 0.92$ ), the Anxiety subscale ( $\alpha = 0.91$ ), and the Depression subscale ( $\alpha = 0.87$ ).

To evaluate collaborative crafting, the two-dimensional Spanish-validated Job Crafting Questionnaire [25,26] was used. In the study, we used the 6-item Collaborative Crafting Subscale, of which only five items were used (e.g., "You work together with your peers to introduce new approaches to improving your work"). Specifically, the item that refers to celebrations or events at work was removed, as it was deemed inappropriate in the pandemic situation. The response scale ranged from 1 (Totally Disagree) to 5 (Totally Agree). The reliability coefficient was high ( $\alpha = 0.91$ ).

To measure psychological detachment, we used the Recovery Experience Questionnaire [41] validated in Spanish [22], which presents four subdimensions: Psychological Detachment, Relaxation, Challenge-Seeking, and Control. For the study, three items of the Psychological Detachment subscale were used (e.g., "After work, I can disconnect) measured on a Likert-type scale ranging from 1 (Totally disagree) to 5 (Totally agree). The reliability coefficient was high ( $\alpha = 0.95$ ).

Finally, the following demographic data were collected: age, gender, professional category, organizational rank, job tenure in the current contract, diagnosis of Covid, place of work, type of contract, and modification of tasks or activities during the pandemic.

### 2.3. Data Analysis

To evaluate the descriptive statistics and bivariate correlations of the study variables, we used the IBM SPSS Statistics 26 program [42]. The data was then analyzed using a structural equations model (SEM) based on the variance, with the method of partial least squares (PLS) [43]. This procedure allows simultaneously assessing the reliability and validity of the measures of the theoretical construct (measurement model) and estimating the relationships between constructs (structural model) [44]. A new approach called consistent PLS was used because, if the common factor model is retained, consistent PLS or covariance-based SEM should be the first choice of researchers over traditional PLS [45]. Additionally, when comparing PLS-SEM with CB-SEM, PLS can handle small sample sizes and discard the assumption of normality, so it is recommended for social science research [46]. Thus, in the present investigation the method of choice is PLS-SEM, which is considered a more robust method when the sample size is reduced. The data were analyzed with the statistical software SmartPLS (v.3.3.2) [47].

## 3. Results

The mean, standard deviations, and correlations of the study variables are presented in Table 2.

**Table 2.** Bivariate correlations, means, and standard deviations.

Variables	M	SD	1	2	3	4
Collaborative Crafting	3.63	0.97	-			
Psychological Empowerment	3.90	0.70	0.48 **	-		
Fear of COVID-19	2.38	0.90	-0.12	-0.16 *	-	
Emotional disorders	2.36	0.83	-0.17 *	-0.26 **	0.77 **	-
Psychological Detachment	2.92	1.20	0.16 *	0.20 **	-0.43 **	-0.59 **

Note:  $N = 302$ . \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ . - indicates a blank space.



Before analyzing the data for the adaptation of the Fear to COVID-19 scale, we examined skewness and kurtosis to verify that the data did not stray excessively from a normal distribution. PLS-SEM is a non-parametric statistical method [48]. Although the data are not required to have a normal distribution, if extremely non-normal data were present, the standard errors obtained through bootstrapping could be inflated, and the probability of finding significant relationships between variables would decrease [48]. These authors recommend examining two distribution measures, skewness and kurtosis. In most indicators, values between  $-0.99$  and  $+0.98$  were obtained, so we decided not to eliminate any of them, as there was no problem of non-normality.

The interpretation of the PLS model comprises three phases: (a) evaluation of the global model, (b) measurement model (external model), and (c) structural model (internal model). We also performed an analysis of the invariance of the measurement model to determine whether similar measures were obtained in different groups.

### 3.1. Global Model

To evaluate the global model, the Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) parameter was used, which measures the difference between the observed correlation matrix and the correlation matrix implied by the model. Hu and Bentler proposed values of  $SRMR < 0.08$  to achieve a good fit of the data [49]. Ringle proposed a more flexible option ( $SRMR < 0.10$ ) [50]. In this study, we obtained an SRMR of 0.077 both in the saturated and estimated models.

### 3.2. Measurement Model

The evaluation of the reflective measurement models includes composite reliability (to assess internal consistency), the reliability of the individual indicator, and the mean-variance extracted (AVE) to assess convergent validity [48]. In addition, such measurement models also assess discriminant validity.

First, the internal consistency reliability of the Fear of COVID-19 Scale was tested. Cronbach's alpha coefficient obtained a high value of 0.90. Composite reliability and reliability  $\rho_A$  obtained values of 0.89 and 0.90, respectively. These composite reliability values are considered satisfactory. Values greater than 0.95 are not adequate because they could suggest that all indicators are measuring the same phenomenon [48]. The rest of the variables also obtained high levels of internal consistency.

Second, convergent validity was assessed, examining the loadings or simple correlations of indicators with their construct. The external loadings of the indicator should be greater than 0.707 [51]. In the case of our Fear of COVID-19 Scale, items 5, 6, and 7 exceeded the value of 0.707, whereas the rest obtained values between 0.58 and 0.67. Indicators with loadings between 0.40 and 0.70 should be removed if there is an increase in composite reliability [52]. After performing the analyses without these items, the composite reliability only decreased from 0.89 to 0.84, so we decided to maintain them. For all other variables, several analyses were performed, eliminating indicators with values between 0.40 and 0.70. In the case of emotional disorders, there was an increase in composite reliability (0.92) and AVE (0.50), so item 4 was removed from the Anxiety scale and item 4 from the Depression scale. On the PE scale, items 1 and 2 (Meaning subscale), 5 (Competency subscale), 7 (Self-Determination subscale), and 10 (Impact subscale) were also removed. Thus, a high composite reliability value (0.84) was obtained.

Convergent validity was evaluated through AVE. The Fear of COVID-19 Scale obtained a value of 0.55, above the recommended value of 0.50. This indicates that the construct explains more than half of the variance of its indicators. The rest of the variables, except for PE, achieved values greater than 0.50.

Finally, discriminant validity was assessed through the cross-loads, following the criterion of Fornell and Larcker and the Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT). The load of the indicators on the Fear of COVID-19 Scale was higher than their cross-loads with other constructs, indicating discriminant validity. Concerning the Fornell criterion, the

square root of the AVE of the Fear of COVID-19 (0.75) was not higher than the correlation between fear and emotional disorders (0.87). However, given the absence of discrepancies between the two criteria, we valued the HTMT. The Fornell and Larcker criterion is not appropriate when the loadings of the indicators of the constructs differ only slightly [48]. HTMT should be lower than 0.85. All the variables had lower values, so discriminant validity was achieved (see Table 3) [53].

**Table 3.** Measurement model: loads, construct reliability, and convergent validity.

Latent Variable	Item	$\lambda$	CR	$\alpha$	Rho_A	AVE
Collaborative Crafting	CC1	0.71	0.91	0.91	0.91	0.66
	CC2	0.84				
	CC3	0.68				
	CC4	0.86				
	CC5	0.94				
Psychological empowerment	PE3	0.51	0.84	0.84	0.85	0.44
	PE4	0.56				
	PE6	0.56				
	PE8	0.71				
	PE9	0.70				
	PE11	0.73				
	PE12	0.77				
Fear of COVID-19	F1	0.67	0.89	0.90	0.90	0.55
	F2	0.58				
	F3	0.66				
	F4	0.67				
	F5	0.89				
	F6	0.88				
	F7	0.81				
Psychological detachment	PD1	0.98	0.95	0.95	0.95	0.86
	PD2	0.91				
	PD3	0.88				
Emotional disorders	ED1	0.81	0.92	0.92	0.92	0.50
	ED2	0.84				
	ED3	0.74				
	ED5	0.77				
	ED6	0.71				
	ED7	0.82				
	ED8	0.62				
	ED9	0.63				
	ED10	0.67				
	ED12	0.63				
	ED13	0.57				
	ED14	0.60				

Note:  $\lambda$  = Loadings. CR = Composite reliability. Rho\_A = Dijkstra-Henseler’s rho ( $\rho_A$ ). AVE = Average variance extracted. A = Cronbach’s alpha. Items removed: Psychological empowerment 1, 2, 5, 7, and 10; Emotional disorders 4 and 11.

### 3.3. Structural Model

Having verified that the measures of the constructs are reliable and valid, we valued the structural model. First, we evaluated the collinearity of the structural model, using the variance inflation factor (VIF) whose value must be 5 or less [52]. The results showed that all VIF values were below 5, indicating the absence of collinearity between predictors. Specifically, the VIF value between EP and Collaborative Crafting, and between EP and fear of COVID-19 was 1.01. Between emotional disorders and PE, and emotional disorders and fear, the VIF was 1.05, whereas between PE and psychological detachment, it was 1.12. The highest values of VIF were 4.53 and 4.30, between detachment and emotional disorders, and detachment and fear, respectively.



The algebraic sign, magnitude, and statistical significance of the path coefficients were also evaluated. The signs of the path coefficients matched the hypotheses raised. The highest values of the standardized beta coefficients ( $\beta$ ) were between fear of COVID-19 and emotional disorders ( $\beta = 0.85, p < 0.001$ ) and between emotional disorders and psychological detachment ( $\beta = -0.82, p < 0.001$ ).

Bootstrapping was used for consistent PLS (10,000 subsamples) to assess the meaning of the path coefficients. The relationships between Collaborative Crafting and PE ( $t = 7.90, p < 0.001$ ), between PE and emotional disorders ( $t = 2.28, p = 0.023$ ), between fear of COVID-19 and emotional disorders ( $t = 24.01, p < 0.001$ ), and between emotional disorders and psychological detachment ( $t = 3.95, p < 0.001$ ) were significant. In contrast, fear of COVID-19 was not directly related to psychological detachment ( $t = 1.24, p = 0.21$ ), or to PE ( $t = 1.90, p = 0.05$ ).

On the other hand, we calculated the indirect effects between the variables. The indirect effect of fear of COVID-19 on psychological detachment ( $\beta = -0.69, p < 0.001$ ), through the mediation of emotional disorders, was significant. The indirect effect of collaborative crafting on emotional disorders was also significant, through the mediation of PE ( $\beta = -0.06, p = 0.033$ ). Additionally, the mediation of emotional disorders in the relationship between PE and psychological detachment was significant ( $\beta = 0.10, p < 0.001$ ). These results support Hypotheses 1, 2, and 3. However, Hypothesis 4 could not be confirmed. In Figure 1, we specify the structural model. In Table 4, we specify the total effects of the model.

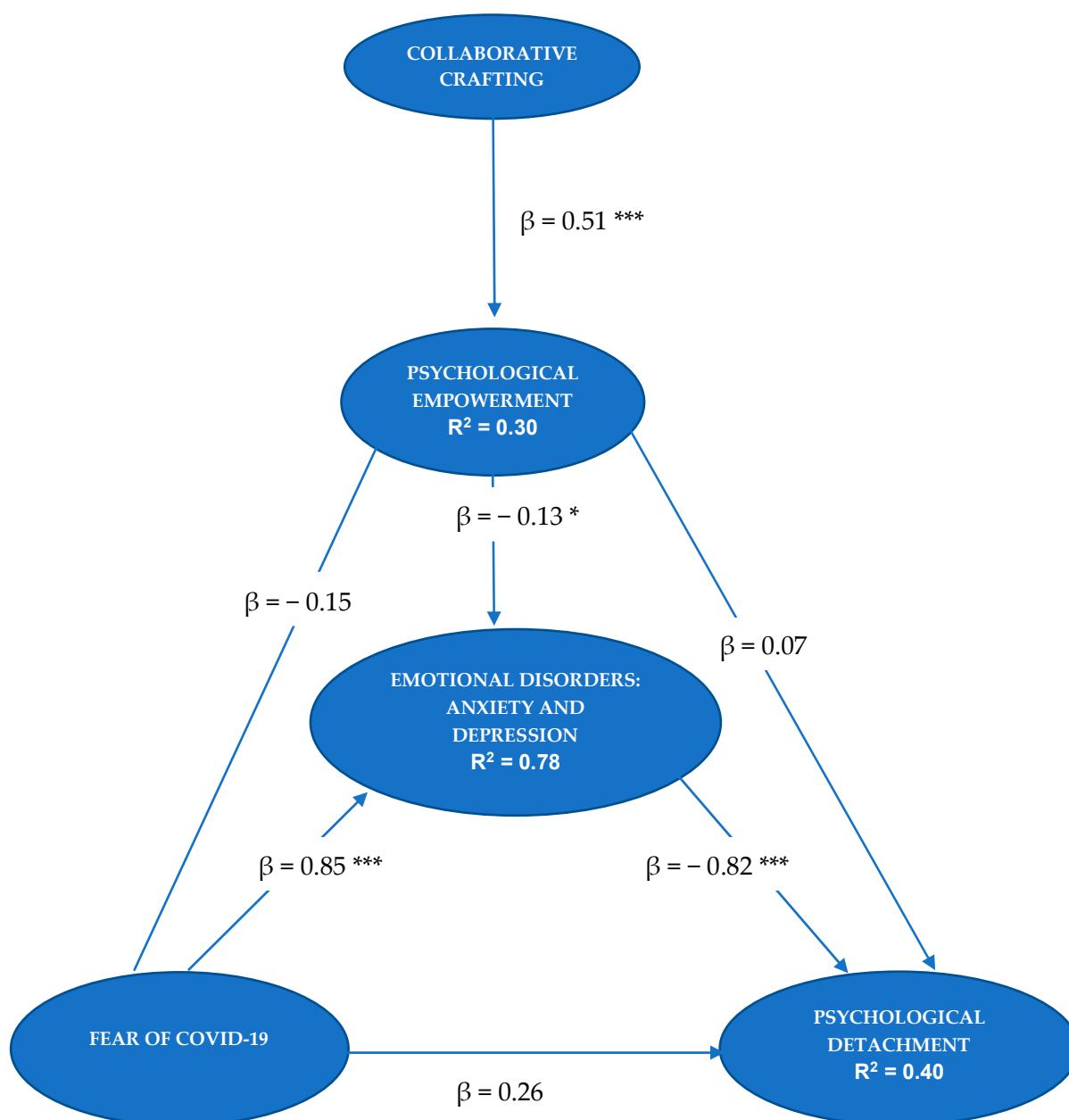
**Table 4.** Total effects.

	Beta Coefficients	t Statistics	p Value
Crafting -> Detachment	0.091	2.228	0.026
Crafting -> Emocional Disorders	-0.064	2.132	0.033
Crafting -> Empowerment	0.513	7.863	0.001
Emocional Disorders -> Detachment	-0.822	3.975	0.001
Empowerment -> Detachment	0.177	2.404	0.016
Empowerment -> Emocional Disorders	-0.125	2.297	0.023
Fear -> Detachment	-0.468	8.114	0.001
Fear -> Emocional Disorders	0.866	27.97	0.001
Fear -> Empowerment	-0.152	1.912	0.056

With regard to the coefficient of determination, the model explained 40.9% of the variance of psychological detachment, 77.9% of the variance of emotional disorders, and 30.6% of PE.

### 3.4. MICOM Model: Analysis of the Invariance of the Measurement Model

Measurement invariance, or measure equivalence, means that group differences in model estimates are not due to the different content or meaning of the latent variables between groups [48], but as to whether, under different conditions of observation and study of the phenomena, the measurement operations produce measurements of the same attribute [54]. Henseler et al. developed a procedure for calculating the measurement invariance of composite models (MICOM) [55]. This method is developed in three hierarchically interrelated stages. As Henseler et al. explain, variance-based SEM techniques model latent variables as composite variables, so this procedure is considered appropriate for assessing common factor models, such as the one presented in this study [55].



**Figure 1.** Structural model. \*  $p < 0.05$ . \*\*\*  $p < 0.001$ .

### 3.4.1. First Stage: Configuration Invariance

This determines whether a composite has been specified equally in all groups and whether it emerges as a one-dimensional entity in the same nomological network for all groups [55]. In this study, the initial qualitative evaluation ensures that the same indicators are used in each measurement model, the data are processed in the same way, and the algorithm is also configured identically.

### 3.4.2. Second Stage: Composite Invariance

It analyzes whether a composite is formed in the same way in all groups [55]. To evaluate composite invariance, we performed a permutation algorithm with PLS (5000 permutations), in which the selected groups were, on the one hand, the participants whose work tasks or activities had been changed during the COVID-19 pandemic, and on the other hand, those whose activity was similar to before the health emergency. To test composite invariance, the original correlation must be greater than or equal to the 5% quantile.

In Table 5, MICOM results show that the composite scores did not differ between the two groups.

**Table 5.** MICOM. Stage 2 results.

	Original Correlation	Correlation of Permutation Means	5.0%	p-Values of the Permutation
Collaborative Crafting	0.999	0.998	0.995	0.50
Psychological Detachment	1.000	1.000	1.000	0.95
Emotional Disorders	0.999	0.999	0.997	0.25
Psychological Empowerment	0.983	0.986	0.958	0.27
Fear of COVID-19	0.999	0.999	0.997	0.31

### 3.4.3. Third Stage: Evaluation of Equal Means and Variances of the Composite Variables

In the third step, we determined whether the original differences in means and variances were between 2.5% and 97.5%, and complete invariance was established. If only one of these variances fell between 2.5% and 97.5%, then partial invariance of means and variances would be considered. In Table 6, the results of the third MICOM stage suggest equality of means and variances.

**Table 6.** MICOM. Stage 3 results. Original differences in mean and variance.

	Mean-Original Differences (Mean-Difference of Permutation Means)	2.5%	97.5%	p-Values of the Permutation	Variance-Original Difference (Variance-Difference of Permutation Means)	2.5%	97.5%	p-Values of the Permutation
Psychological Empowerment	0.18 (0.002)	-0.28	0.28	0.19	-0.18 (-0.004)	-0.42	0.43	0.40
Collaborative Crafting	0.18 (0.002)	-0.27	0.27	0.21	-0.10 (-0.004)	-0.36	0.36	0.61
Emotional Disorders	0.008 (-0.002)	-0.28	0.27	0.95	-0.07 (-0.004)	-0.34	0.32	0.67
Fear of COVID-19	-0.07 (-0.001)	-0.29	0.28	0.58	-0.07 (-0.001)	-0.42	0.39	0.72
Psychological Detachment	-0.18 (0.002)	-0.29	0.28	0.21	-0.02 (-0.002)	-0.27	0.27	0.88

Therefore, after observing that all three stages were met, we performed multigroup analysis based on group data [48]. We ran the multigroup analysis in PLS and analyzed the non-parametric PLS-MGA approach, which compares each bootstrap estimate of a given parameter between each of the groups [48]. Again, we performed the calculation with 5000 subsamples. All values were nonsignificant, indicating that no bootstrap estimate of a parameter differed between groups. As can be seen in Table 7, our results suggest that there are no significant differences between the two groups (changes in work activities vs. no changes in work activities).

**Table 7.** PLS-MGA (PLS-Multigroup Analysis results).

	Path Coefficients	Original 1-Tail p-Value	New p-Value
Crafting and Empowerment	-0.06	0.71	0.57
Emotional Disorders and Detachment	-0.16	0.78	0.42
Empowerment and Detachment	-0.18	0.94	0.12
Empowerment and Emotional Disorders	0.08	0.18	0.37
Fear and Detachment	0.33	0.05	0.11
Fear and Emotional Disorders	0.06	0.15	0.30
Fear and Empowerment	-0.04	0.61	0.77

Note: The contrasting groups were: Participants with changes in their tasks or work activities during the COVID-19 pandemic vs. participants with no changes in their tasks.

#### 4. Discussion

The main objective of this work was to adapt and validate the Fear of COVID-19 Scale [10], composed of seven items, in health workers. The results show that it is a valid and reliable scale and that its structure consists of a single factor, as other authors have suggested [10,12,13,15,16,18]. First, the evaluation of the overall model based on the SRMR criterion showed adequate goodness of fit, thus indicating that the model is probably appropriate. Second, by rating the external or measurement model, we conclude that both the composite reliability of the scale and the internal consistency reliability are adequate. Appropriate values of convergent and discriminant validity were also obtained. Other authors have found similar results in terms of composite reliability [10], internal consistency [13], convergent validity [10], and discriminant validity [56]. Finally, to ensure that the differences between groups are not due to the content or meaning of the latent variables, we tested the measurement invariance of composite models (MICOM). The results showed that there were no differences between the groups of participants (with and without changes in their tasks or activities), indicating the existence of measurement equivalence between the two groups.

The evaluation of the structural model determines whether the postulated assumptions are met. Concerning the first hypothesis, this research was intended to assess the role of fear of COVID-19 in the development of anxious-depressive disorders, and in health workers' ability to distance themselves psychologically from their work. The results have shown that fear of COVID-19 is a strong predictor of emotional disorders, such that health professionals who score higher in fear of COVID-19 are more likely to develop anxiety and/or depression. Ahorsu et al. also found significant relationships between fear and anxiety or depression, suggesting that people with severe fear may have these emotional disorders [10]. Additionally, in this study, we found that fear determines health workers' inability to distance themselves from work, but only if they suffer some degree of comorbid anxiety and depression. This result is in line with the results of Sonnentag et al., because health workers who feel more exhausted find it more difficult to detach psychologically from work [23].

Concerning the second hypothesis, which sought to test the ability of positive occupational health to prevent mental health problems at work, we found that collaborative crafting behaviors lead to health-care workers' greater PE. In the first months of the pandemic, uncertainty due to the lack of knowledge of the coronavirus disease and the hospital collapse determined the need to work collaboratively and to modify the usual tasks of healthcare professionals (e.g., nurses or technicians who changed their jobs to work on Covid floors or doctors with non-COVID-19 specialties working together with internists or intensive care doctors). These collaborative crafting behaviors have proven to be important predictors of PE. Other authors have shown that PE leads to less emotional fatigue and depression [32]. In this study, we highlight the importance of PE as a mediator in the relationship between collaborative crafting and emotional disorders. These results provide evidence to the literature about the importance of job crafting interventions to enable employees to proactively create a motivating work environment and improve their well-being [57].

Next, we discuss the confirmation of the third hypothesis. We expected that the most empowered workers could psychologically distance more from work than those who are not empowered. In this relationship, we observed the importance of having no emotional disorders for health workers to recover after their working day, as anxiety and depression problems acted as a total mediator. Hochwalder and Brucefors also found that greater PE at work generally corresponds with fewer health problems [58].

Concerning the fourth hypothesis, which tested the role of fear in detachment through the mediation of PE, we found no significant relationships. Faced with a situation of fear of COVID-19, workers' PE is not reduced, but other organizational variables, such as job crafting, activate the cognitive processes that enable them to perform their tasks.

Finally, we consider that one of the strengths of this research has been to relate positive organizational psychology to the prevention of basic emotions such as fear to decrease emotional disorders. Thus, we link lower fear scores with the preventive role of PE (after the development of collaborative crafting interventions) to develop fewer mental health problems and recover psychologically from work.

#### 4.1. Limitations

Firstly, and as the main limitation, we highlight the impossibility of establishing relationships of direct causality. The findings should be interpreted with caution due to the cross-sectional nature of the data and the lack of longitudinal research on COVID-19 fear and emotional disorders. Secondly, the data are self-reported, so they should be treated with caution. Additionally, we consider a possible threat to external validity. When health workers responded to the questionnaire, they could react to the pandemic situation and respond according to the social norm, as a function of what is expected of the group of health professionals. For example, if a healthcare provider verbalizes that he or she is afraid of COVID-19, this may be criticized from the point of view of normative influence. Thirdly, as a threat to internal validity, we highlight the motivation to answer the questionnaire, or self-selection bias. The participants in this study may have had different expectations than those who chose not to participate. In future research focused on health workers, it would be advisable to assess the participants' degree of social desirability.

On the other hand, this study was carried out in a single health institution and in the province with the highest incidence of seroprevalence in Spain [59]. This could pose a problem for the generalization of the results to the rest of health professionals in this country. In addition, another important limitation is the small size of the sample that can cause low representativeness.

In addition, this study was carried out in July 2020, after three months of quarantine in Spain, and Soria was the most affected province, with a 14% seroprevalence of SARS-COV-2 [59]. However, the study was conducted at a time when the hospital situation was adequate. There was no hospital overload or collapse. In the questionnaire, professionals were instructed to evaluate the previous three months. However, these previous circumstances could have altered the answers.

Finally, it should be noted that these results were obtained in an exceptional situation of a global pandemic. Health workers were exposed to contagion due to lack of personal protective equipment, uncertainty, fear of infecting family members, helplessness from lack of knowledge about the disease, etc. Collaborative crafting was analyzed in a situation where health workers performed as a team and collaboratively more than ever. For this reason, we must be cautious and consider the exceptionality of the situation as a limitation of this study and analyze these organizational variables (job crafting and PE) in times of non-pandemic normality.

#### 4.2. Future Lines of Research and Practical Implications

This study has important practical implications. We emphasize the importance of early detection of fear of COVID-19 to prevent emotional disorders, as well as to improve recovery experiences after the workday. Additionally, the Fear of COVID-19 Scale was adapted [10] for health workers, so it can be appropriately used to analyze this emotion in them. We also know the importance of promoting positive occupational health to prevent these anxious-depressive disorders. Through practices that enhance collaborative crafting, health workers can be empowered and thereby, reduce mental health problems.

We found no research papers in the literature that relate positive organizational psychology and the psychology of emotions to mental health problems and recovery experiences. Coelho et al. recommended that future research on fear of COVID-19 and anxiety should focus on pointing to protective and risk factors of psychological well-being [60]. Other authors consider that leaders need to have the appropriate communication that provides up-to-date information and encourages individual empowerment to support their

staff [61]. As future lines of research, more studies are proposed that investigate these models and analyze them over time through longitudinal research.

**Author Contributions:** Writing—Original draft, M.L.-A., C.G.-A. and G.T.; Writing—review and editing, M.L.-A., C.G.-A. and G.T. Resources, M.L.S.-M., I.M.-A., and B.C.-A. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

**Funding:** This research received no external funding.

**Institutional Review Board Statement:** The study was conducted according to the guidelines of the Declaration of Helsinki, and approved by the Ethics Committee of Burgos and Soria health area of Castile and Leon Health Service (Protocol Code REF CEim 2349 and date of approval 12 June 2020).

**Informed Consent Statement:** Informed consent was obtained from all subjects involved in the study.

**Data Availability Statement:** The datasets generated and analyzed during the current study are available from the corresponding author on reasonable request.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

## References

- Luo, M.; Guo, L.; Yu, M.; Jiang, W.; Wang, H. The psychological and mental impact of coronavirus disease 2019 (COVID-19) on medical staff and general public—A systematic review and meta-analysis. *Psychiatry Res.* **2020**, *291*, 113190. [CrossRef] [PubMed]
- De Brier, N.; Stroobants, S.; Vandekerckhove, P.; De Buck, E. Factors Affecting Mental Health of Health Care Workers during Coronavirus Disease Outbreaks (SARS, MERS & COVID-19): A Rapid Systematic Review. *PLoS ONE* **2020**, *15*, e0244052.
- Center for Sociological Research, CIS. Efectos y Consecuencias del Coronavirus (I). Estudio n° 3298. Available online: [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3280\\_3299/3298/es3298mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3280_3299/3298/es3298mar.pdf) (accessed on 31 October 2020).
- Center for Sociological Research, CIS. Efectos y Consecuencias del Coronavirus (III). Estudio n° 3305. Available online: [http://datos.cis.es/pdf/Es3305marMT\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es3305marMT_A.pdf). (accessed on 28 December 2020).
- Pastor-Barriuso, R.; Pérez-Gómez, B.; Hernán, M.; Pérez-Olmeda, M.; Yotti, R.; Oteo-Iglesias, J.; Sanmartín, J.; León-Gómez, I.; Fernández-García, A.; Fernández-Navarro, P.; et al. Infection fatality risk for SARS-CoV-2 in community dwelling population of Spain: nationwide seroepidemiological study. *BMJ* **2020**, *371*, m4509. [CrossRef] [PubMed]
- Royal Spanish Academy. *Diccionario de la Lengua Española*, 23th ed.; Version 23.4 Online. Available online: <https://dle.rae.es> (accessed on 21 February 2021).
- Goyal, K.; Chauhan, P.; Chhikara, K.; Gupta, P.; Singh, M. Fear of COVID 2019: First Suicidal Case in India. *Asian J. Psychiatr.* **2020**, *49*, 101989. [CrossRef]
- Pakpour, A.; Griffiths, M. The fear of COVID-19 and its role in preventive behaviors. *J. Concurr. Disord.* **2020**, *2*, 58–63. Available online: <http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/39561/> (accessed on 10 March 2021).
- Gunnell, D.; Appleby, L.; Arensman, E.; Hawton, K.; John, A.; Kapur, N.; Khan, M.; O'Connor, R.; Pirkis, J.; Appleby, L.; et al. Suicide Risk and Prevention during the COVID-19 Pandemic. *Lancet Psychiatry* **2020**, *7*, 468–471. [CrossRef]
- Ahorsu, D.; Lin, C.; Imani, V.; Saffari, M.; Griffiths, M.; Pakpour, A. The Fear of COVID-19 Scale: Development and Initial Validation. *Int. J. Ment. Health Addict.* **2020**, *27*, 1–9. [CrossRef]
- Tzur Bitan, D.; Grossman-Giron, A.; Bloch, Y.; Mayer, Y.; Shiffman, N.; Mendlovic, S. Fear of COVID-19 scale: Psychometric characteristics, reliability and validity in the Israeli population. *Psychiatry Res.* **2020**, *289*, 113100. [CrossRef]
- Martínez-Lorca, M.; Martínez-Lorca, A.; Criado-Álvarez, J.J.; Armesilla, M.; Latorre, J.M. The fear of COVID-19 scale: Validation in spanish university students. *Psychiatry Res.* **2020**, *293*, 113350. [CrossRef]
- Soraci, P.; Ferrari, A.; Abbiati, F.A.; Del Fante, E.; De Pace, R.; Urso, A.; Griffiths, M.D. Validation and Psychometric Evaluation of the Italian Version of the Fear of COVID-19 Scale. *Int. J. Ment. Health Addict.* **2020**, *4*, 1–10. [CrossRef]
- Reznik, A.; Gritsenko, V.; Konstantinov, V.; Khamenka, N.; Isralowitz, R. COVID-19 Fear in Eastern Europe: Validation of the Fear of COVID-19 Scale. *Int. J. Ment. Health Addict.* **2020**, *12*, 1–6. [CrossRef] [PubMed]
- Alyami, M.; Henning, M.; Krägeloh, C.U.; Alyami, H. Psychometric Evaluation of the Arabic Version of the Fear of COVID-19 Scale. *Int. J. Ment. Health Addict.* **2020**, 1–14, Advance online publication. [CrossRef]
- Sakib, N.; Bhuiyan, A.K.M.I.; Hossain, S.; Al Mamun, F.; Hosen, I.; Abdullah, A.H.; Mamun, M.A.; Mohiuddin, M.S.; Rayhan, I.; Hossain, M.; et al. Psychometric Validation of the Bangla Fear of COVID-19 Scale: Confirmatory Factor Analysis and Rasch Analysis. *Int. J. Ment. Health Addict.* **2020**, *11*, 1–12. [CrossRef] [PubMed]
- Pang, N.T.P.; Kamu, A.; Hambali, N.L.B.; Mun, H.C.; Kassim, M.A.; Mohamed, N.H.; Ayu, F.; Rahim, S.S.S.A.; Omar, A.; Jeffree, M.S. Malay Version of the Fear of COVID-19 Scale: Validity and Reliability. *Int. J. Ment. Health Addict.* **2020**, *3*, 1–10. [CrossRef]
- Satici, B.; Gocet-Tekin, E.; Deniz, M.E.; Satici, S.A. Adaptation of the Fear of COVID-19 Scale: Its Association with Psychological Distress and Life Satisfaction in Turkey. *Int. J. Ment. Health Addict.* **2020**, 1–9, Advance online publication. [CrossRef] [PubMed]
- Chi, X.; Chen, S.; Chen, Y.; Chen, D.; Yu, Q.; Guo, T.; Cao, Q.; Zheng, X.; Huang, S.; Hossain, M.; et al. Psychometric Evaluation of the Fear of COVID-19 Scale Among Chinese Population. *Int. J. Ment. Health Addict.* **2020**, *11*, 1–16. [CrossRef]



20. Da Silva, F.; Neto, M. Psychiatric symptomatology associated with depression, anxiety, distress, and insomnia in health professionals working in patients affected by COVID-19: A systematic review with meta-analysis. *Prog. Neuropsychopharmacol. Biol. Psychiatry* **2021**, *104*, 110057. [CrossRef]
21. Pappa, S.; Ntella, V.; Giannakas, T.; Giannakoulis, V.G.; Papoutsis, E.; Katsaounou, P. Prevalence of depression, anxiety, and insomnia among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Brain Behav. Immun.* **2020**, *88*, 901–907. [CrossRef]
22. Sanz-Vergel, A.I.; Sebastián, J.; Rodríguez-Muñoz, A.; Garrosa, E.; Moreno-Jiménez, B.; Sonnentag, S. Adaptación del Cuestionario de Experiencias de Recuperación a una muestra española. *Psicothema* **2010**, *22*, 990–996.
23. Sonnentag, S.; Arbeus, H.; Mahn, C.; Fritz, C. Exhaustion and lack of psychological detachment from work during off-job time: Moderator effects of time pressure and leisure experiences. *J. Occup. Health Psychol.* **2014**, *19*, 206–216. [CrossRef]
24. Wrzesniewski, A.; Dutton, J.E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Acad. Manag. Rev.* **2001**, *26*, 179–201. [CrossRef]
25. Leana, C.; Appelbaum, E.; Schevchuk, I. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Acad. Manag. J.* **2009**, *52*, 1169–1192. [CrossRef]
26. Llorente-Alonso, M.; Topa, G. Individual Crafting, Collaborative Crafting, and Job Satisfaction: The Mediator Role of Engagement. *J. Work Organ. Psychol.* **2019**, *35*, 217–226. [CrossRef]
27. Miller, M. Relationships between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment. Ph.D. Thesis, Walden University, Minneapolis, MI, USA, 2015. Available online: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2362&context=dissertations> (accessed on 5 February 2021).
28. Harbridge, R.R. Psychological Empowerment and Job Crafting among Registered Nurses Working in Public Health in Ontario, Canada. Ph.D. Thesis, Central Michigan University, Mount Pleasant, MI, USA, 2018. Available online: <https://scholarly.cmich.edu/?a=d&d=CMUGR2018-096> (accessed on 23 February 2021).
29. Demerouti, E. Design your own job through job crafting. *Eur. Psychol.* **2014**, *19*, 237–243. [CrossRef]
30. Spreitzer, G.M. Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Acad. Manag. J.* **1995**, *38*, 1442–1465. [CrossRef]
31. Thomas, K.W.; Velthouse, B.A. Cognitive elements of empowerment: an ‘interpretative’ model of intrinsic task motivation. *Acad. Manag. Rev.* **1990**, *15*, 666–681.
32. Schermuly, C.C.; Meyer, B. Good relationships at work: The effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *J. Organ. Behav.* **2015**, *37*, 673–691. [CrossRef]
33. Laschinger, H.K.S.; Finegan, J.; Shamian, J. Promoting Nurses’ Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction. *Nurs. Econ.* **2001**, *19*, 42–52.
34. Petersen, M.B.; Jørgensen, F.J.; Bor, A. Compliance Without Fear: Predictors of Protective Behavior During the First Wave of the COVID-19 Pandemic. *PsyArXiv* **2021**. Available online: [osf.io/asczn](https://osf.io/asczn) (accessed on 3 April 2021).
35. Ghosh, D.; Sekiguchi, T.; Fujimoto, Y. Psychological Detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Pers. Rev.* **2020**, *49*, 1789–1804. [CrossRef]
36. Sheaffer, Z.; Levy, S.; Navot, E. Fears, discrimination and perceived workplace promotion. *Balt. J. Manag.* **2018**, *13*, 2–19. [CrossRef]
37. Jackson, D.N.; Guthrie, G.M.; Astilla, E.; Elwood, B. The cross-cultural generalizability of personality construct measures. In *Human Assessment and Cultural Factors*; NATO Conference Series; Berry, J.W., Irvine, S.H., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 1983; pp. 365–375.
38. Balluerka, N.; Gorostiaga, A.; Alonso-Arbiol, I.; Haranburu, M. La adaptación de instrumentos de medida de unas culturas a otras: Una perspectiva práctica. *Psicothema* **2007**, *19*, 124–133.
39. Albar, M.-J.; García-Ramírez, M.; López, A.M.; Garrido, R. Spanish Adaptation of the Scale of Psychological Empowerment in the Workplace. *Span. J. Psychol.* **2012**, *15*, 793–800. [CrossRef] [PubMed]
40. Zigmond, A.S.; Snaith, R.P. The hospital anxiety and depression scale. *Acta Psychiatr. Scand.* **1983**, *67*, 361–370. [CrossRef]
41. Sonnentag, S.; Fritz, C. The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *J. Occup. Health Psychol.* **2007**, *12*, 204–221. [CrossRef]
42. IBM Corp. *IBM SPSS Statistics for Windows*; Version 26.0; IBM Corp: New York, NY, USA, 2019.
43. Reinartz, W.; Haenlein, M.; Henseler, J. An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *Int. J. Res. Mark.* **2009**, *26*, 332–344. [CrossRef]
44. Barroso, C.; Cepeda, G.; Roldán, J.L. Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behaviour model. In *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*; Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J., Wang, H., Eds.; Springer-Verlag: Berlin/Heidelberg, Germany, 2010; pp. 427–447.
45. Dijkstra, T.K.; Henseler, J. Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *Mis. Q.* **2015**, *39*, 297–316. [CrossRef]
46. Astrachan, C.B.; Patel, V.K.; Wanzenried, G. A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *J. Fam. Bus. Strategy* **2014**, *5*, 116–128. [CrossRef]
47. Ringle, C.M.; Wende, S.; Becker, J.M. *SmartPLS 3*; SmartPLS GmbH: Boenningstedt, Germany, 2015. Available online: <http://www.smartpls.com> (accessed on 7 January 2021).

48. Hair, J.F.; Hult, T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M.; Castillo, J.; Cepeda, G.; Roldan, J.L. *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed.; SAGE Publishing: Thousand Oaks, CA, USA, 2019. [\[CrossRef\]](#)
49. Hu, L.T.; Bentler, P.M. Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Struct. Equ. Model.* **1999**, *6*, 1–55. [\[CrossRef\]](#)
50. Ringle, C.M. *Advanced PLS-SEM Topics: PLS Multigroup Analysis*; Working paper; University of Seville: Seville, Spain, 20 November 2016.
51. Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.; Sarstedt, M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*; SAGE Publications, Inc.: Thousand Oaks, CA, USA, 2014.
52. Hair, J.F.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *J. Mark. Theory Pract.* **2011**, *19*, 139–151. [\[CrossRef\]](#)
53. Kline, R.B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*; Guilford Press: New York, NY, USA, 2011.
54. Horn, J.L.; McArdle, J.J. A Practical and Theoretical Guide to Measurement Invariance in Aging Research. *Exp. Aging Res.* **1992**, *18*, 117–144. [\[CrossRef\]](#)
55. Henseler, J.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *Int. Mark. Rev.* **2016**, *33*, 405–431. [\[CrossRef\]](#)
56. Stănculescu, E. Fear of COVID-19 in Romania: Validation of the Romanian Version of the Fear of COVID-19 Scale Using Graded Response Model Analysis. *Int J. Ment Health Addict.* **2021**, *6*, 1–16. [\[CrossRef\]](#)
57. Van den Heuvel, M.; Demerouti, E.; Peeters, M.C.W. The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *J. Occup. Organ. Psychol.* **2015**, *88*, 511–532. [\[CrossRef\]](#)
58. Hochwälder, J.; Brucefors, A.B. Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health. *Pers. Individ. Differ.* **2005**, *39*, 1237–1248. [\[CrossRef\]](#)
59. Pollán, M.; Pérez-Gómez, B.; Pastor-Barriuso, R.; Oteo, J.; A Hernán, M.; Pérez-Olmeda, M.; Sanmartín, J.L.; Fernández-García, A.; Cruz, I.; de Larrea, N.F.; et al. Prevalence of SARS-CoV-2 in Spain (ENE-COVID): a nationwide, population-based seroepidemiological study. *Lancet* **2020**, *396*, 535–544. [\[CrossRef\]](#)
60. Coelho, C.M.; Suttiwan, P.; Arato, N.; Zsido, A.N. On the Nature of Fear and Anxiety Triggered by COVID-19. *Front. Psychol.* **2020**, *11*, 3109. [\[CrossRef\]](#)
61. Kinman, G.; Teoh, K.; Harriss, A. Supporting the well-being of healthcare workers during and after COVID-19. *Occup. Med.* **2020**, *70*, 294–296. [\[CrossRef\]](#)