

Adaptación y validación lingüística y cultural de la Escala de Medida de Agencia y Empoderamiento Personal (ESAGE)

Linguistic and cultural adaptation and validation of the Scale to Measure Personal Agency and Empowerment (ESAGE)

Yaíma Blanco García^{1*}  <https://orcid.org/0000-0001-9009-2516>

Damian Valdés Santiago²  <https://orcid.org/0000-0001-9138-9792>

Helena Moros Fernández¹  <https://orcid.org/0000-0003-4374-3421>

¹Universidad de La Habana, Facultad de Psicología. Cuba.

²Universidad de La Habana, Facultad de Matemática y Computación. Cuba.

*Autor para correspondencia: psicoyfilo@gmail.com

RESUMEN

Introducción: En la actualidad, medir las competencias para el empoderamiento en una organización es esencial, cada vez más se necesitan trabajadores con mayor capacidad de agencia personal, iniciativa y autonomía. La literatura las define como claves para asumir el empoderamiento en las organizaciones, por tanto, evaluar su nivel real para poder desarrollar y entrenarlas resulta imprescindible. En nuestro país no se encuentra evidencia de instrumentos que permitan acometer tal fin.

Objetivo: realizar la adaptación y validación lingüística-cultural de la Escala para medir Agencia Personal y Empoderamiento en el contexto cubano. Así como determinar distintos tipos de equivalencias, la validez de contenido, la fiabilidad y la validez de constructo del instrumento.

Métodos: se trabaja desde una metodología cuantitativa, un estudio exploratorio-descriptivo.

Resultados: La puntuación media de la equivalencia semántica fue de 4,99, la experiencial de 4,96 y la conceptual de 4,97, dadas por expertos, corroboran la fidelidad lingüística del instrumento en el contexto cubano. El coeficiente de validez de contenido ($\geq 0,70$) en todos los casos, demuestra la pertinencia de todos los ítems. El coeficiente alfa de *Cronbach* global ($\alpha = 0,84$ e IC 95 % = [0,80; 0,88]) evidencia que el test es homogéneo.



Conclusiones: El análisis factorial reprodujo una estructura de tres factores, parcialmente coherente con la versión original. El instrumento es fiable y presenta validez de contenido para evaluar la agencia personal y el empoderamiento de directivos y trabajadores de los sectores estatal, no estatal y de inversión extranjera vinculados al turismo cubano. Esta técnica permitirá identificar necesidades de formación de directivos y trabajadores.

Palabras clave: competencias; empoderamiento; agencia; iniciativa; autonomía

ABSTRACT

Introduction: Currently, measuring the competencies for empowerment in an organization is essential, workers with greater capacity for personal agency, initiative and autonomy are increasingly needed. The literature defines them as keys to assuming empowerment in organizations, therefore, evaluating their real level in order to develop and train them is essential. In our country there is no evidence of instruments that allow such an end to be undertaken.

Objective: to carry out the adaptation and linguistic-cultural validation of the Scale to measure Personal Agency and Empowerment in the Cuban context. As well as determining different types of equivalences, the content validity, reliability and construct validity of the instrument.

Methods: we work from a quantitative methodology, an exploratory-descriptive study.

Results: The mean semantic equivalence score was 4.99, the experiential score was 4.96, and the conceptual score was 4.97, given by experts, corroborating the linguistic fidelity of the instrument in the Cuban context. The content validity coefficient (≥ 0.70) in all cases demonstrates the relevance of all items. The overall Cronbach's alpha coefficient ($\alpha = 0.84$ and 95% CI = [0.80; 0.88]) shows that the test is homogeneous.

Conclusions: The factorial analysis reproduced a three-factor structure, partially consistent with the original version. The instrument is reliable and presents content validity to assess the personal agency and empowerment of managers and workers in the state, non-state and foreign investment sectors linked to Cuban tourism. This technique will make it possible to identify the training needs of managers and workers.

Keywords: competencies; empowerment; agency; initiative; autonomy

Recibido: 08 de mayo de 2023

Aceptado: 26 de septiembre de 2023



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Introducción

El empoderamiento como estrategia de dirección, junto con una cultura que fomente la participación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, trae consigo beneficios. Esto se ha denominado Cultura de Empoderamiento, entendida como el proceso multidimensional, donde los significados compartidos, los valores y la identidad, son guiados e influidos por la dirección. Sí, se utiliza el empoderamiento como estrategia de gestión (“otorgar poder a los colaboradores”) se obtiene una mayor ventaja competitiva en el mercado. Dicha cultura de empoderamiento se expresa en el contexto específico de la organización laboral, en interrelación con el entorno que constituye su escenario.⁽¹⁾

En el logro de esta cultura de empoderamiento subyacen competencias claves que los trabajadores deben poseer para asumir al empoderamiento como estrategia de funcionamiento en la organización. Sobre ellas, Pick y otros(2013),⁽²⁾ basados en el modelo de Alles (2005),⁽³⁾ sistematizan y proponen tres competencias específicas: agencia personal, iniciativa y autonomía. Según los autores, entre estas competencias y el empoderamiento hay un vínculo estrecho, razón por la cual, aunque teóricamente están bien definidas las 3 competencias, ellos deciden integrar metodológicamente la Autonomía y la Iniciativa en una dimensión llamada Empoderamiento. Para Sen (1999),⁽⁴⁾ la Agencia es la habilidad de definir las metas propias o valores de forma independiente y de actuar a partir de las mismas. Por ende, el concepto de agencia incorpora la acción, la intención, el significado, la motivación y el propósito que los individuos imprimen a sus actividades.⁽⁵⁾ En este sentido, la agencia es difícil de evaluar porque a menudo opera de distintas maneras; puede tomar la forma de toma de decisiones, negociación, asertividad y otros procesos cognitivos de reflexión y análisis.

La Agencia y su relación con la Iniciativa y la Autonomía

Por su parte, la Autonomía refiere la capacidad de monitorear y cumplir los planes que las personas proyecten, de forma reflexiva y responsable. Implica asumir riesgos, tomar decisiones y aprender de los errores. Según Pick y otros (2013),⁽²⁾ se relaciona estrechamente con autodeterminación, control y autoeficacia.

La Iniciativa se deduce de la actitud proactiva de las personas en el contexto laboral. Implica emprendimiento y desarrollo de proyectos, demostrando responsabilidad y evaluación crítica de los mismos. Ello incluye el aprovechamiento de las oportunidades, toma de decisiones exitosa ante



situaciones críticas, independencia según criterios propios, así como saber valorar las ventajas ante situaciones de cambio.⁽⁶⁾

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Agencia no puede ser ejercida sobre alguien, sino que viene de procesos en los cuales las personas se empoderan ellas mismas.⁽⁷⁾ El Banco Mundial también enfatiza este aspecto. Ambas instituciones consideran la agencia como instrumental en el empoderamiento, especialmente, en el juego entre el ejercicio de la elección, la transformación de vidas y varios factores del entorno que facilitan o inhiben la acción.^(8,9)

El empoderamiento como estrategia de dirección

Para Bretones (2020),⁽¹⁰⁾ el interés por el estudio del empoderamiento en el ámbito organizacional aparece cuando en un ambiente cambiante, las organizaciones comienzan a necesitar trabajadores con mayor capacidad de innovación, según el tipo de actividad laboral. El mismo autor retoma a Keller y Dansereau (1995; citados por Bretones, 2020),⁽¹⁰⁾ así como a Ergeneli y Mertin (2007; citados por Bretones, 2020),⁽¹⁰⁾ cuando resume las cuestiones principales por las que el empoderamiento resulta de interés en la actualidad. La combinación del empoderamiento estructural y psicológico potencia la efectividad de la dirección y de la organización. Es, ante todo, un proceso facilitador para desarrollar los cambios oportunos en la temporalidad exacta y conduce a resultados exitosos a nivel individual, grupal y organizacional.

Para Jáimez y Bretones (2011),⁽¹¹⁾ el empoderamiento estructural se refiere al conjunto de actividades o prácticas desde la dirección, que brinda a los trabajadores poder, control y autoridad. Mientras que el empoderamiento psicológico es un estado cognitivo caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización de las metas organizacionales. Este último es la subjetivación de las condiciones estructurales que se le ofrecen al trabajador.⁽¹²⁾ Se ha comprobado que la correcta gestión de ambos tipos de empoderamiento implica el incremento del bienestar, mejoras del clima laboral, así como reducción en las tasas de absentismo y rotación; facilitando que las prácticas establecidas por la organización, sean dirigidas a cumplir las metas de la misma.^(13,14)

En este sentido, Lira (2013),⁽¹⁵⁾ resalta la importancia del empoderamiento como un proceso gerencial que permite la influencia mutua en la distribución creativa del poder y representa una responsabilidad compartida, logrando que las personas utilicen sus talentos y capacidades para una gestión del conocimiento más exitosa. Mejía (2015),⁽¹⁶⁾ refiere que cuando el poder y la autonomía son compartidos, la efectividad y la productividad de la organización aumentan.



Medir el empoderamiento y las competencias subyacentes

Se ha encontrado en la literatura una tendencia a trabajar teóricamente con el constructo empoderamiento, de ahí que la evidencia metodológica de cómo implementar y desarrollarlo en las organizaciones sea escasa. Se identifican seis modelos^(17,18,19) que, en sentido general, coinciden en que no todas las organizaciones son idóneas ni funcionan con éxito desde una perspectiva de empoderamiento, lo que está muy ligado a la cultura organizacional predominante y al nivel de desarrollo en que se encuentre la organización. Además, enfatizan en la necesidad de comprometer a la gerencia y a los trabajadores con el cambio que resulta de este tipo de administración.

Existen varias formas de evaluar el empoderamiento a través de las percepciones medidas por cuestionario,⁽²⁰⁾ escalas de *Likert*⁽²¹⁾ y encuestas.⁽²²⁾ Otra estrategia que ha sido muy poco utilizada es el método conocido como el de las 7S.⁽²³⁾ Sin embargo, solo se ha encontrado evidencia de una técnica que una al empoderamiento con la agencia personal y es la Escala para medir Agencia y Empoderamiento (ESAGE); desarrollada por Pick y otros (2013).⁽²⁾

La escala está compuesta por dos subescalas Agencia con 35 ítems y Empoderamiento con 7 ítems. Se demostró por Pick y otros (2013),⁽²⁾ una excelente consistencia interna del instrumento, se determinaron dos factores con un Alfa de *Cronbach* de 0,718 para agencia y de 0,749 para empoderamiento. Además, se demostró la correlación entre ambos factores con $r = -0,131$.

Se tiene evidencia de su adaptación a otros contextos: Carazas y Guazzotti (2019)⁽²⁴⁾ en trabajadores peruanos, Murad y Arteaga (2019)⁽²⁵⁾ en Colombia, y Padilla y Cruz-del Castillo (2018),⁽²⁶⁾ en mujeres mexicanas. En todos los casos se demostraron altos niveles de consistencia interna. Aunque existe esta versión en español de la ESAGE, no se reporta la adaptación y validación de dicha escala en Cuba. Por ello, es necesario corroborar su adaptación lingüística y cultural al contexto cubano, además de realizar su validación en nuestro país.

Métodos

Muestra para la adaptación lingüístico-cultural y validez de contenido

Se seleccionaron 10 expertos: 5 lingüistas y 5 especialistas en psicología organizacional, los que cumplieran con los criterios siguientes: especialistas con experiencia en temas de psicología



organizacional y en lengua española, doctores o máster en ciencias, manifestar su interés en participar del estudio; aspectos sugeridos por Escobar y Cuervo (2008).⁽²⁷⁾

Muestra para el análisis de fiabilidad y validez de constructo

Se seleccionó una muestra no probabilística e intencional por criterios de inclusión, constituida por 101 encuestados (18 directivos y 83 trabajadores), distribuidos en 6 organizaciones vinculadas a la actividad turística que representan los sectores laborales estatales, no estatal y de inversión extranjera (tabla 1). Se siguieron como criterios de inclusión: actividad laboral vinculada al turismo, interés en colaborar, trabajadores con al menos un año de experiencia y con resultados satisfactorios (excelente o bien) en las evaluaciones del desempeño; procurando que todas las áreas de la organización estuvieran representadas.

Tabla 1

Distribución de la muestra utilizada para el análisis de fiabilidad y validez de contenido

Sector	Directivo	Trabajador	Total
Estatal	5	38	43
Mixta	7	28	35
No estatal	6	17	23

Fuente: Elaboración propia.

Diseño

La investigación que se presenta utiliza para alcanzar sus resultados una metodología cuantitativa, específicamente un diseño no experimental transeccional descriptivo. Esto permite indagar en la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, en una muestra determinada de personas; lo que permite finalmente proporcionar su descripción. Se realiza mediante dos fases, una primera por criterio o juicio de experto para la adaptación lingüística y cultural del instrumento y una segunda fase donde se analiza la fiabilidad y validez del constructo de la escala estudiada.

Para la investigación se utilizó el cuestionario Escala para medir Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE), diseñado por Pick y otros (2013),⁽²⁾ el cual permite medir las competencias Agencia, Iniciativa y Autonomía, mediante 31 ítems, con una escala de 3 anclajes (cuadro 1). La persona debe marcar la frecuencia con que percibe la ocurrencia de las afirmaciones presentadas.



Cuadro 1
Escala para medir Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE) y sus dimensiones

Dimensión	Ítems
Agencia Personal	D1.2 Me gusta tener responsabilidades.
	D1.4 Me es fácil tomar decisiones.
	D1.8 Exijo mis derechos aunque otros no estén de acuerdo.
	D1.13 Hago menos cosas de las que soy capaz.
	D1.15 Me siento inseguro con mis decisiones.
	D1.17 Me siento incapaz de cumplir lo que me propongo.
	D1.19 Cuando tengo un problema sé lo que necesito para solucionarlo.
	D1.21 Busco la solución a un problema aunque otros me digan que no hay.
	D1.23 Me gusta planear mis actividades.
	D1.24 Me es difícil saber con quién cuento.
	D1.26 Me quejo con las autoridades cuando hay un abuso.
	D1.28 Cumplir con mis planes está fuera de control.
D1.31 Me da miedo que me elogien.	
Iniciativa	D2.6 Me da pena equivocarme.
	D2.9 Es mejor tomar decisiones que esperar a ver qué es lo que pasa.
	D2.10 Tengo iniciativa para hacer las cosas.
	D2.11 Encuentro soluciones novedosas a problemas difíciles.
D2.14 Me gusta ser el primero en hacer cosas nuevas.	
Autonomía	D3.1 Me cuesta trabajo terminar lo que estoy haciendo.
	D3.3 Dejo las cosas sin terminar.
	D3.5 Hago lo que creo que es mejor para mí sin importar lo que otros crean
	D3.7 Me desespero ante situaciones difíciles.
	D3.12 Siento que pongo control sobre lo que me pasa.
	D3.16 Encubro mis errores para que nadie se dé cuenta.
	D3.18 Solo le pongo ganas a lo que es fácil.
	D3.20 Sé por qué me pasan las cosas.
	D3.22 Me es difícil saber qué esperar de la vida.
	D3.25 Le doy demasiada importancia a las opiniones de los demás.
	D3.27 Me es difícil expresar mi opinión públicamente.
	D3.29 Me da pena hablar en público.
D3.30 Siento que tengo poco control sobre lo que me pasa.	

Fuente: Elaboración propia.

Procedimientos y Análisis de la información

Se realiza una búsqueda teórica y metodológica sobre instrumentos de evaluación para las competencias asociadas al empoderamiento. Se selecciona el ESAGE, se buscan referencias de su aplicación en contextos similares a Cuba y se analizan las propiedades psicométricas obtenidas por los investigadores. Se selecciona la muestra de expertos lingüistas y en psicología organizacional para la adaptación. Se aplica el cuestionario en la muestra seleccionada y se procede a aplicar el procedimiento estadístico de validación seleccionado.

Para el criterio de expertos se utilizaron dos cuestionarios, uno para la adaptación lingüística y cultural, el cual contempló una sección dedicada a recoger los datos personales y profesionales de los expertos/especialistas, se describió el objetivo de cada evaluación, así como el cuestionario, su estructura y contó con una hoja de respuestas conforme a los criterios evaluados: equivalencia semántica, conceptual y experiencial. Con el fin de estandarizar el proceso de evaluación se definieron los criterios, así como la forma en que debían ser evaluados (cuadro 2).

Igual procedimiento fue realizado con los expertos para la validación de contenido, se confeccionó un cuestionario, que contempló una sección dedicada a recoger los datos personales y profesionales de los expertos, se describió el objetivo de cada evaluación, así como el cuestionario, su estructura y contó con una hoja de respuestas conforme a los criterios evaluados (cuadro 3).

Para la validez de contenido se utilizaron los cuatro atributos propuestos por Escobar y Cuervo (2008),⁽²⁷⁾ claridad, coherencia, relevancia y suficiencia. En todos se empleó como medida cuantitativa de la validez, el coeficiente de validez de contenido propuesto por Hernández-Nieto (citado por Pedrosa y otros., en 2014);⁽²⁸⁾ el cómputo de este indicador fue realizado en el lenguaje de programación estadístico R (Field y otros en 2012),⁽²⁹⁾ tomando en cuenta para el análisis en cada atributo a nivel de ítem o dimensión según el caso, y global.

El análisis de fiabilidad se realiza mediante el coeficiente alfa de *Cronbach* global, por dimensión y al eliminar ítems de la escala. Se reporta el intervalo de confianza de cada coeficiente alfa.

Cuadro 2

Variables utilizadas en la validación lingüística y cultural las técnicas

Variable	Definición	Escala de clasificación	Definición operacional de la escala
Equivalencia semántica	Capacidad del ítem para conservar el significado	Adecuada	Se consideró adecuada si el puntaje medio de cada ítem dado por los



	que tiene en su versión original, medido a través de una escala <i>Likert</i> de cinco pasos, con puntajes que se mueven entre uno y cinco.		expertos alcanzó o sobrepasó los tres puntos.
		No adecuada	Se consideró no adecuada si el puntaje medio de cada ítem dado por los expertos no alcanzó los tres puntos.
Equivalencia conceptual	Cualidad del cuestionario de medir el mismo constructo que se evalúa en el original, a través de una escala <i>Likert</i> de cinco pasos, con puntajes que se mueven entre uno y cinco.	Adecuada	Se consideró adecuada si el puntaje medio de cada ítem dado por los expertos alcanzó o sobrepasó los tres puntos.
		No adecuada	Se consideró no adecuada si el puntaje medio de cada dimensión dado por los expertos no alcanzó los tres puntos.
Equivalencia experiencial	Capacidad del Ítem para presentar una versión adaptada culturalmente de la situación expresada en el original, medido a través de una escala <i>Likert</i> de cinco pasos, con puntajes que se mueven entre uno y cinco.	Adecuada	Se consideró adecuada si el puntaje medio de cada ítem dado por los expertos alcanzó o sobrepasó los tres puntos.
		No adecuada	Se consideró no adecuada si el puntaje medio de cada ítem dado por los expertos no alcanzó los tres puntos.

Fuente: Elaboración propia a partir de criterios de Escobar y Cuervo (2008).⁽²⁷⁾

La validez de constructo se analizó mediante un análisis factorial por componentes principales (AFC). Para valorar si se consideran suficientes variables para medir adecuadamente todos los factores que teóricamente esperarían encontrar se utilizó la medida de adecuación del muestreo *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*.⁽²⁹⁾ El estadístico *KMO* varía entre 0 y 1. Un valor de 0 indica difusión en el patrón de correlaciones (por lo tanto, es probable que el análisis factorial sea inadecuado). Un valor cercano a 1 indica que los patrones de correlaciones son relativamente compactos y, por tanto, el análisis factorial debería producir factores distintos y fiables. Se recomienda aceptar valores superiores a 0,5 como apenas aceptables. Además, los valores entre 0,5 y 0,7 son discretamente buenos, los valores entre 0,7 y 0,8 son buenos, los valores entre 0,8 y 0,9 son muy buenos y los valores superiores a 0,9 son excelentes.⁽²⁹⁾ La Prueba de Esfericidad de *Bartlett*, que somete a prueba la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad (se desea rechazar la hipótesis) ($p \leq 0,05$), con ellas se puede verificar la pertinencia del AFC. La determinación de los factores a seleccionar se realizó a través del Método de *Kaiser* ($\lambda_i \geq 1$). A lo que se adicionó la varianza retenida o explicada por cada factor o



componente. Para la denominación de los factores, se analizaron las correlaciones de cada ítem con cada factor -en la matriz rotada-, se consideró una alta correlación si el coeficiente fue superior a 0,5. El método de rotación empleado fue *varimax*.

En el procesamiento de la información se calcularon medias y desviaciones estándar, y para las pruebas estadísticas se consideró un punto de corte 0,05 para la significación estadística.

Cuadro 3

Variables utilizadas en la evaluación de la fiabilidad, validez de contenido y de constructo

Variable	Definición de la variable	Escala de clasificación	Definición operacional de la escala
<i>Fiabilidad:</i> Es el grado en que un instrumento es capaz de medir con el mínimo de error posible.			
Consistencia Interna	Grado de interrelación y coherencia de los ítems. Evalúa que los ítems de un mismo constructo presentan homogeneidad entre ellos.	Adecuada	Se consideró adecuada si α de <i>Cronbach</i> $\geq 0,7$.
		No adecuada	Se consideró inadecuada en caso contrario.
<i>Validez:</i> Capacidad del <i>test</i> para medir lo que realmente se pretende.			
De contenido	Grado en que el instrumento contempla los ítems suficientes y relevantes para la medición del constructo.	Adecuada	Se consideró adecuada si el Coeficiente de validez de contenido $\geq 0,7$ en cada uno de los atributos evaluados: claridad, suficiencia, coherencia y relevancia.
		No adecuada	Se consideró inadecuada en caso contrario.
De constructo	Calidad de las mediciones de reproducir la estructura dimensional original.	Adecuada	Se consideró adecuada si el AFC reproduce en el 70% o más la estructura original.
		No adecuada	Se consideró inadecuada en caso contrario.

Fuente: Elaboración propia a partir de criterios de *Escobar y Cuervo* (2008).⁽²⁷⁾

Consideraciones éticas

Esta investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, Cuba, en concordancia con la Declaración Universal de Principios Éticos para Psicólogos y Psicólogas y las declaraciones de la Sociedad Interamericana de Psicología vigentes al respecto del accionar ético.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Resultados

Para analizar los resultados obtenidos se comenzará por el análisis de las equivalencias semánticas y experiencial del cuestionario en relación al instrumento en su versión original; posteriormente se realizará el análisis de la validación de contenido. Posteriormente se arribará a una integración que permite discutir los resultados obtenidos y determinar si el instrumento es válido y confiable para utilizar en nuestro país.

Análisis de las equivalencias lingüístico-culturales

En la tabla 2 aparecen los principales resultados a que se arribó respecto a las equivalencias: semántica y experiencial del instrumento ESAGE en relación con la versión original. El 87,10 % de los ítems obtuvieron valores medio de la equivalencia semántica con máxima puntuación (5,00 puntos), alcanzándose el mínimo en los ítems D.3.12, D.3.18, D.1.24 y D.3.25, con media de 4,90 puntos.

En lo que respecta a la equivalencia experiencial, el 74,19 % de los ítems obtuvieron valores medio de la equivalencia semántica con máxima puntuación (5,00 puntos), lo que indica que estos tienen capacidad para presentar una versión adaptada culturalmente de la situación expresada en el original. Especial atención llevan los ítems D.3.18 y D.1.28 que obtienen la menor de las puntuaciones con promedio de 4,70 puntos. El puntaje medio global para la equivalencia semántica fue de 4,99 y para la equivalencia experiencial de 4,96.

Tabla 2

Valores medios y desviaciones típicas de la evaluación de expertos según ítem y tipo de equivalencia del instrumento ESAGE

Ítem	Tipo de equivalencia			
	Semántica		Experiencial	
	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
D.3.1	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1.2	5,00	0,00	5,00	0,00
D.3.3	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1.4	5,00	0,00	5,00	0,00
D.3. 5	5,00	0,00	5,00	0,00
D.2.6	5,00	0,00	5,00	0,00

D.3.7	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1.8	5,00	0,00	5,00	0,00
D.2.9	5,00	0,00	4,90	0,32
D.2.10	5,00	0,00	4,90	0,32
D.2.11	5,00	0,00	5,00	0,00
D.3.12	4,90	0,32	4,90	0,32
D.1.13	5,00	0,00	5,00	0,00
D.2.14	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1.15	5,00	0,00	5,00	0,00
D.3.16	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1.17	5,00	0,00	5,00	0,00
D.3.18	4,90	0,32	4,70	0,67
D.1.19	5,00	0,00	5,00	0,00
D.3.20	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1.21	5,00	0,00	5,00	0,00
D.3.22	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1.23	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1.24	4,90	0,32	4,90	0,32
D.3.25	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1.26	5,00	0,00	4,80	0,63
D.3.27	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1.28	4,90	0,32	4,70	0,67
D.3.29	5,00	0,00	5,00	0,00
D.3.30	5,00	0,00	5,00	0,00
D.1. 31	5,00	0,00	4,90	0,32

Fuente: Base de datos de la investigación.

La tabla 3 muestra los resultados obtenidos en la equivalencia conceptual, donde la agencia personal y autonomía obtuvieron la máxima puntuación (5,00 puntos), se realizaron algunas recomendaciones para iniciativa que obtuvo una media de 4,90.

Tabla 3

Valores medios y desviaciones típicas de la evaluación de expertos sobre la equivalencia conceptual del instrumento ESAGE

Dimensión	Equivalencia conceptual
-----------	-------------------------



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

	<i>M</i>	<i>DE</i>
1. Agencia Personal	5,00	0,00
2. Iniciativa	4,90	0,32
3. Autonomía	5,00	0,00

Fuente: Base de datos de la investigación.

Validez de contenido por expertos cubanos en psicología organizacional

Para el análisis de validez de contenido, se utilizaron los cuatro atributos propuestos por Escobar y Cuervo (2008):⁽²⁷⁾ claridad, coherencia, relevancia y suficiencia. En todos se empleó como medida cuantitativa de la validez, el coeficiente de validez de contenido propuesto por Hernández-Nieto (citado en Pedrosa y otros, 2014).⁽²⁸⁾

En la tabla 4 se presentan los resultados de la validez de contenido por criterio de expertos. En todos los ítems, dimensiones y de manera global, el CVC rebasó el punto de corte para ser considerado adecuado (0,70), incluso en la mayoría de estos, supera el valor dado por Pedrosa y otros,⁽²⁸⁾ para consignar una concordancia buena (0,80). Ello evidencia que el instrumento es válido en tanto contenido. Lo señalado, permite plantear que dicho instrumento, contempla los ítems suficientes y relevantes, es decir, no se advierten defectos ni excesos de ítems para cubrir todo el dominio.

Para la validación de contenido, se tuvo en cuenta además el grado en que el instrumento contempla los ítems suficientes y relevantes para la medición del constructo, en cada uno de los atributos fue evaluado la claridad, suficiencia, coherencia y relevancia. En cuanto a la suficiencia el 100 % de los expertos consideran alta el nivel de suficiencia de los tres conceptos centrales agencia, iniciativa y autonomía.

Tabla 4

Resultados de la validez de contenido por dimensiones e ítems y atributos para el instrumento

ESAGE

Dimensión	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Agencia Personal	D1.2	0,80	0,80	0,80	0,80
	D1.4		0,80	0,80	0,80
	D1.8		0,80	0,80	0,80
	D1.13		0,80	0,76	0,80
	D1.15		0,80	0,80	0,80
	D1.17		0,80	0,80	0,80
	D1.19		0,80	0,80	0,80



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

	D1.21		0,80	0,80	0,80
	D1.23		0,76	0,80	0,80
	D1.24		0,76	0,76	0,76
	D1.26		0,76	0,76	0,76
	D1.28		0,76	0,80	0,76
	D1.31		0,76	0,76	0,72
CVC Agencia Personal			0,78	0,79	0,78
Iniciativa	D2.6	0,80	0,80	0,80	0,80
	D2.9		0,80	0,80	0,80
	D2.10		0,80	0,80	0,80
	D2.11		0,80	0,80	0,80
	D2.14		0,80	0,80	0,80
CVC Iniciativa			0,80	0,80	0,80
Autonomía	D3.1	0,80	0,80	0,80	0,80
	D3.3		0,80	0,80	0,80
	D3.5		0,80	0,80	0,80
	D3.7		0,80	0,80	0,80
	D3.12		0,80	0,80	0,80
	D3.16		0,80	0,80	0,80
	D3.18		0,76	0,80	0,80
	D3.20		0,80	0,80	0,80
	D3.22		0,80	0,80	0,76
	D3.25		0,80	0,80	0,80
	D3.27		0,80	0,80	0,80
	D3.29		0,80	0,72	0,72
	D3.30		0,80	0,76	0,76
CVC Autonomía			0,79	0,79	0,78
CVC Promedio			0,79	0,79	0,78

Fuente: Base de datos de la investigación.

Evaluando la claridad de los ítems los expertos consideran con valores que promedian entre 3,80 y 4,00, que existe una claridad de moderada a alta, por lo que realizan algunas precisiones muy específicas de algunos de los términos del ítem, para que este gane en claridad. Esta cualidad nos habla de que los ítems están redactados en una manera que se comprenden fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. Igual puntaje recibe la coherencia en la media (3,80 y 4,00) lo que habla de una coherencia de moderada a alta, lo que explica que los ítems tienen relación lógica con la dimensión o



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

indicador que están midiendo. Existe también consenso en cuanto a la valoración de la relevancia, las respuestas oscilan entre los 3,60 y 4,00, por lo que todos son esenciales o importantes, es decir, estos deben ser incluidos en la versión final del cuestionario.

Fiabilidad

La técnica obtuvo un coeficiente alfa de *Cronbach* global de 0,84 (IC 95 % = [0,80, 0,88]) lo que indica una adecuada consistencia interna del instrumento, por tanto, es capaz de medir con el mínimo de error posible y los ítems presentan homogeneidad entre ellos. Al eliminar un ítem de la escala global, se aprecia que ninguno de éstos contribuye a la heterogeneidad el instrumento, por lo que habla en favor de su buena selección y vaticina que, al menos desde la Teoría Clásica, deben mantenerse todos.

El coeficiente alfa de *Cronbach* obtenido fue adecuado para la subescalas agencia ($\alpha = 0,70$, IC 95 % = [0,61, 0,79]) y autonomía ($\alpha = 0,80$, IC 95% = [0,74, 0,85]), sin embargo, para la subescala iniciativa no lo fue ($\alpha = 0,50$, IC 95 % = [0,35, 0,66]). Ello permite pensar que los ítems que mayor dificultad tienen para medir el constructo son los relacionados con la iniciativa.

La tabla 5 muestra los resultados en una primera columna, de lo que ocurre al eliminar un ítem del total. Se puede observar que en las 3 dimensiones (agencia, iniciativa y autonomía) el coeficiente mantiene su valor por encima de 0,80 en todos los casos. La segunda columna muestra los resultados cuando se elimina cada ítem de la dimensión. En el caso de la agencia y la autonomía queda demostrado que todos sus ítems contribuyen a la homogeneidad de estas, en tanto, al ser eliminado uno de ellos no se afecta el coeficiente y sus valores oscilan entre 0,65 y 0,80. Sin embargo, en la dimensión iniciativa baja considerablemente la puntuación, oscilando de 0,36 a 0,54 mostrando de esta manera el menor coeficiente. Este mismo análisis se realizó integrando los ítems de iniciativa y autonomía bajo una nueva dimensión (empoderamiento) y los resultados cambiaron considerablemente: todos los ítems puntuaron superior a 0,70. Con esta unión el instrumento gana en homogeneidad, o sea, disminuye de manera notable el error.

Tabla 5

Análisis de consistencia interna eliminando un ítem, por dimensión y global

Ítem/Dimensión	Coeficiente α de <i>Cronbach</i>		
	Eliminando ítem del total	Eliminando ítem en dimensión	Eliminando ítem en Subescala Empoderamiento



D1.2	0,84	0,69	
D1.4	0,84	0,71	
D1.8	0,84	0,69	
D1.13	0,83	0,67	
D1.15	0,83	0,67	
D1.17	0,83	0,66	
D1.19	0,85	0,71	
D1.21	0,84	0,68	
D1.23	0,84	0,68	
D1.24	0,84	0,68	
D1.26	0,84	0,70	
D1.28	0,83	0,65	
D1.31	0,84	0,67	
D2.6	0,85	0,54	0,78
D2.9	0,84	0,36	0,77
D2.10	0,84	0,40	0,77
D2.11	0,84	0,43	0,77
D2.14	0,85	0,49	0,77
D3.1	0,83	0,77	0,75
D3.3	0,82	0,75	0,73
D3.5	0,85	0,82	0,78
D3.7	0,83	0,78	0,74
D3.12	0,84	0,80	0,76
D3.16	0,83	0,76	0,73
D3.18	0,83	0,77	0,74
D3.20	0,85	0,81	0,78
D3.22	0,84	0,81	0,78
D3.25	0,84	0,80	0,77
D3.27	0,83	0,76	0,73
D3.29	0,83	0,77	0,74
D3.30	0,83	0,77	0,74

Fuente: Base de datos de la investigación.

Validez de constructo: Análisis Factorial de Componentes Principales

El índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (*KMO*) obtenido ($KMO = 0,73$) evidenció correlaciones parciales medianamente fuertes entre pares de variables, lo que hizo pensar en la pertinencia de utilizar el método

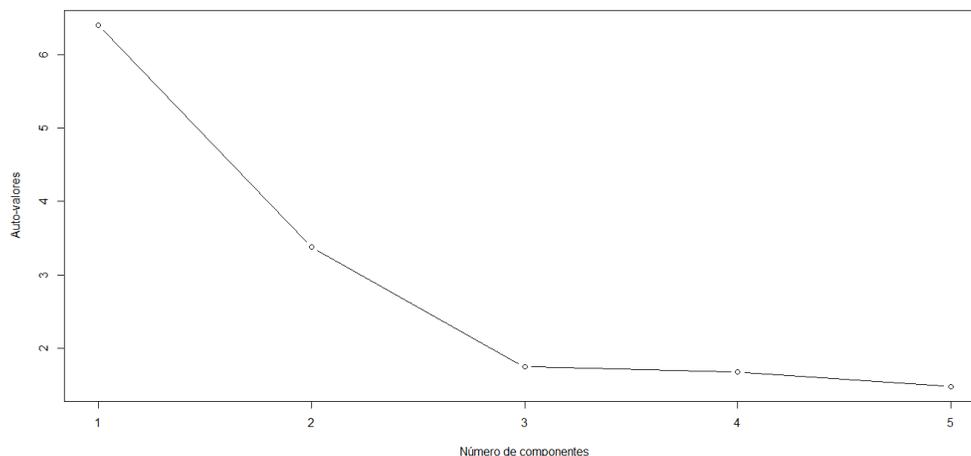


Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

estadístico Análisis Factorial de Componentes Principales (AFC) sobre los 31 ítems. En tanto que la Prueba de Esfericidad de *Bartlett*, cuyos resultados fueron significativos ($X^2(465) = 1331,828$, $p = 0,000$), rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, con ello se corrobora la pertinencia del método empleado. Estos resultados permitieron realizar la validación del instrumento, a través de la validez de constructo. Con ella se pudo contrastar la hipótesis de la estructura multifactorial o multidimensional de la ESAGE adaptada, al reducir variables a factores a través del método de Componentes Principales.

Para la selección de los factores se empleó inicialmente el método de *Kaiser* (selección de factores cuyos valores propios o auto-valores sean mayores o iguales a uno). Se seleccionaron tres factores, que explican el 37,00 % de la varianza total (figura 1). Luego de la elección de tres factores se utilizó la rotación *varimax* para alcanzar una mejor aproximación en los auto-valores.



Fuente: Base de datos de la investigación.

Fig. 1

Screen plot de los autovalores correspondientes a cada componente del AFC.

Para la interpretación del análisis factorial, se toman en cuenta los autovalores mayores o iguales a uno, la designación de factores según el modelo teórico que sigue el instrumento y se analiza la matriz factorial identificando aquellos ítems que presentan cargas factoriales mayores a 0,40 (ver tabla 6). De esta manera, el primer factor posee un valor propio de 6.59, acumulando el 21 % de la varianza. Este se encuentra correlacionado fuertemente con los ítems: 1 (0,68), 3 (0,83), 7 (0,63), 13 (0,59), 15 (0,69), 16 (0,81), 17 (0,75), 18 (0,72), 27 (0,67), 28 (0,69), 29 (0,67), 30 (0,63) y 31 (0,54). De esta forma queda explicado este factor por un 61,54 % de ítems que pertenece a autonomía y el 38,46 % a la agencia.



Tabla 6
Resumen del AFC para la versión adaptada de la ESAGE (N = 101)

Ítem	Vectores de carga de los factores con rotación <i>varimax</i>		
	RC1	RC2	RC3
D1.2	0,10	<u>0,60</u>	0,02
D1.4	-0,25	<u>0,30</u>	-0,10
D1.8	0,14	<u>0,61</u>	0,00
D1.13	<u>0,59</u>	0,03	0,02
D1.15	<u>0,69</u>	-0,14	-0,03
D1.17	<u>0,75</u>	0,00	0,02
D1.19	-0,12	<u>0,49</u>	-0,32
D1.21	0,10	<u>0,66</u>	0,34
D1.23	0,02	0,44	<u>0,65</u>
D1.24	0,26	-0,03	<u>0,71</u>
D1.26	-0,04	<u>0,57</u>	0,22
D1.28	<u>0,69</u>	-0,04	0,24
D1.31	<u>0,54</u>	-0,12	0,37
D2.6	0,12	<u>-0,37</u>	0,04
D2.9	0,02	<u>0,57</u>	-0,14
D2.10	0,12	<u>0,62</u>	0,06
D2.11	0,02	<u>0,49</u>	-0,02
D2.14	0,11	<u>0,34</u>	-0,27
D3.1	<u>0,68</u>	0,00	-0,18
D3.3	<u>0,83</u>	0,19	-0,06
D3.5	-0,07	-0,06	<u>0,42</u>
D3.7	<u>0,63</u>	-0,18	-0,07
D3.12	0,18	<u>0,63</u>	-0,07
D3.16	<u>0,81</u>	0,02	-0,11
D3.18	<u>0,72</u>	0,19	0,20
D3.20	-0,22	<u>0,31</u>	0,13
D3.22	0,12	-0,03	<u>0,56</u>

D3. 25	<u>0,26</u>	0,03	0,07
D3.27	<u>0,67</u>	0,09	-0,03
D3.29	<u>0,67</u>	0,07	0,15
D3.30	<u>0,63</u>	0,17	0,20
Autovalores	6,59	3,90	2,16
% varianza	0,21%	0,13%	0,07%
% varianza acumulada	0,21%	0,34%	0,41%

Nota: Para cada ítem se subraya el mayor módulo de *loading* entre los tres factores del AFC.

Fuente: Base de datos de la investigación.

El segundo factor posee un valor propio de 3,90 que representa el 13 % de la varianza. Este se correlaciona fuertemente con los ítems: 2 (0,60), 8 (0,61), 9 (0,57), 10 (0,62), 11 (0,49), 12 (0,63), 19 (0,49), 21 (0,66) y 26 (0,57). En este factor, al igual que en el caso anterior, existen ítems pertenecientes a dos dimensiones diferentes: 55,56 % para la agencia y 44,44 % para la iniciativa. Esta última dimensión es la de menor número de ítems para su evaluación (5) y 4 de ellos están dentro de esta segunda dimensión. Solo queda fuera el ítem 6, que no tiene una evaluación superior a los 0,40. Por tanto, todos los ítems de esta dimensión quedan recogidos en este factor.

El tercer factor tiene un valor propio de 2,16 y representa el 7 % de la varianza. Se correlaciona con los siguientes ítems: 5 (0,42), 22 (0,56), 23 (0,65) y 24 (0,71). Aquí sucede igual que en el segundo factor y hay 2 ítems para cada una de las dimensiones agencia y autonomía. Existen 5 ítems que no obtienen resultados significativos (4, 6, 14, 20 y 25) por lo que pudiera considerarse su eliminación del cuestionario.

Discusión

En un primer análisis de la adaptación lingüística y cultural puede afirmarse en términos cualitativos -tal como se concibió en la operacionalización de las variables- que todos los ítems del instrumento se consignan en la categoría “adecuada”, tanto para la equivalencia semántica como para la experiencial. Todos los expertos consignaron puntuaciones promedio de la equivalencia conceptual muy cercanas a la máxima (5,00 puntos) en las tres dimensiones. Ello significa que para los evaluadores la propuesta presentada mide en su totalidad el constructo que se evalúa en el original, al consignarse cada una de las dimensiones en la categoría “adecuada”. Los resultados presentados hasta el momento indican que el



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

instrumento adaptado es equivalente (tomando en cuenta las diferentes equivalencias presentadas) al original.

En cuanto a la fiabilidad, los resultados difieren de otras investigaciones consultadas^(2,24) en tanto en los estudios referentes las subescalas Iniciativa y Autonomía son consideradas en conjunto para formar la subescala Empoderamiento, la cual obtiene altos valores de alfa de Cronbach, para Pick y otros (2013)⁽²⁾ obtiene un valor de 0.749, Murad y Arteaga (2019)⁽²⁵⁾ obtienen 0,85, valor compartido también por Carazas y Guazzotti (2019).⁽³⁰⁾ Al realizar esta modificación en el presente análisis obtuvimos un alto coeficiente alfa de *Cronbach* de 0,77 (IC 95 % = [0,71, 0,83]) para dicha subescala.

En el análisis factorial realizado como se puede apreciar no existen ítems que se correspondan a una sola dimensión, en los 3 factores obtenidos. Donde mayor se aprecia la diferencia es en el primero; esto puede explicarse por la estrecha relación que existen entre estos dos conceptos. Autoras como Kagitcibasi (2005) definen la agencia y la autonomía como conceptos coincidentes, evidenciado cuando expresa: Autonomía es ser agente y al mismo tiempo actuar con voluntad propia sin sentido de coerción.⁽³¹⁾ Según la autora, la autonomía pudiera ser una dimensión de la agencia entendida como el grado de una persona de funcionamiento autónomo. Padilla y Cruz (2018),⁽²⁶⁾ apoyan esta idea e integran la autonomía y el empoderamiento, pues consideran que una persona está empoderada solo cuando funciona con un pensamiento autónomo.

Igual sucede con los ítems que no obtienen un nivel superior a 0,4, situación que es compartida por Murad y Arteaga (2019)⁽²⁵⁾ y Carazas y Guazzotti (2019),⁽³⁰⁾ que encontraron un grupo de ítems que no se ubicaban en ninguno de los factores obtenidos, pero decidieron mantenerlos pues no afectaron el alfa de *Cronbach* global ni por dimensiones, al igual sucedió en el presente estudio.

Los resultados obtenidos pueden estar condicionados por el tamaño de nuestra muestra, ya que este tipo de procedimiento se aplica para muestras con 300 participantes o más.⁽²⁹⁾ Otro elemento a considerar es que, aunque los expertos planteen la equivalencia semántica de la técnica, la realidad del contexto organizacional puede provocar patrones de respuesta diferentes en cada uno de los sectores laborales estudiados; por lo tanto, sería necesario un estudio cualitativo, por ejemplo, de grupo focal, que permita explicar las elecciones de cada uno de los participantes. Finalmente, hay que tener en cuenta que los estudios publicados por Pick y otros (2007)⁽²⁾ y Carazas y Guazzotti (2019),⁽³⁰⁾ utilizan para los análisis en la técnica solo dos dimensiones (agencia y empoderamiento); esta última incluye la autonomía y la iniciativa, lo que facilita que los ítems se agrupen de una manera menos dispersa, aun cuando muchos no alcanzan puntuaciones mayores que 0,4.

Con todos los resultados obtenidos en cuanto al contenido, dicha escala mostró claridad, coherencia, relevancia y suficiencia. Además, el instrumento mostró altos valores de fiabilidad y reconoció los tres factores presentes en el constructo, sin embargo, se reportó una dispersión en los ítems en las dimensiones. En suma, se recomienda el uso de la escala para realizar diagnósticos organizacionales sobre agencia personal y empoderamiento e identificar necesidades de formación de trabajadores y directivos del sector turístico cubano.

Limitaciones

Es recomendable ampliar la muestra para alcanzar o superar los 300 encuestados, a modo que pueda ser aplicado nuevamente el análisis factorial y comprobar la validez de constructo. A su vez puede valorarse la integración de las subescalas Iniciativa y Autonomía en la subescala Empoderamiento (como lo hacen Pick y otros. (2007)⁽²⁾), pues esto puede hacer que la fiabilidad aumente, dado que la subescala Iniciativa reportó un bajo coeficiente alfa de *Cronbach* en nuestra muestra.

Conclusiones

Se obtiene como principal resultado que el instrumento es equivalente desde el punto de vista semántico y experiencial, en relación con la versión original, se obtiene que el 87,10 % de los ítems obtuvieron valores de la equivalencia semántica con máxima puntuación (5.00 puntos), alcanzándose el mínimo en los ítems D.3.12, D.3.18, D.1.24 y D.3.25. En lo que respecta a la equivalencia experiencial, el 74,19 % de los ítems obtuvieron valores con máxima puntuación (5,00 puntos), lo que indica que estos tienen capacidad para presentar una versión adaptada culturalmente de la situación expresada en el original.

El puntaje medio global para la equivalencia semántica fue de 4,99 y para la equivalencia experiencial de 4,96. En términos cualitativos -tal como se concibió en la operacionalización de las variables- puede decirse que todos los ítems del instrumento se consignan en la categoría “adecuada”, tanto para la equivalencia semántica como para la experiencial. Todos los expertos consignaron puntuaciones promedio de la equivalencia conceptual muy cercanas a la máxima (5,00 puntos) en las tres dimensiones. Ello significa que para los evaluadores la propuesta presentada mide en su totalidad el constructo que se evalúa en el original, al consignarse cada una de las dimensiones en la categoría “adecuada”.



Los resultados presentados hasta el momento indican que ambos instrumentos adaptados son equivalentes (tomando en cuenta las diferentes equivalencias presentadas) a los originales.

Referencias bibliográficas

1. Blanco Y, Moros H, Valdés, D. Programa de formación de habilidades para potenciar Cultura de Empoderamiento en organizaciones que brindan servicios de turismo de naturaleza. Memorias 10ma Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. 2021 (archivo digital)
2. Pick S, Sirkin J, Ortega I, Osorio P, Martínez R, Xocolotzin U, et al. Escala Para Medir Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE). Interamerican Journal of Psychology. 2013 [acceso 23/04/2022];41(3):295–304. Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902007000300004.
3. Alles, M. Diccionario de Gestión por competencias. Argentina (ed. 2da). 2005 [acceso 23/04/2022]. Disponible en: https://scholar.google.com/cu/scholar_url?url=https://www.academia.edu/download/36800080/M3_S2_7_Diccionario_de_Competicencias.pdf&hl=es&sa=X&ei=Z9TnZOjnB8KsmgHLkY6IDQ&scisig=AFWwaeaM_6HN80CPVVJVNks5o0Jn&oi=scholar.
4. Blanco Y, Moros H. Alternativa metodológica para evaluar y desarrollar Cultura de Empoderamiento. Tesis de doctorado. Universidad de la Habana. 2021. (archivo digital)
5. Vega C, Hernández R, García O, Nava C, Ruíz D. Escala de habilidades de solución de problemas en directivos: Desarrollo y validación. Evaluar. 2019 [acceso 23/04/2022];(3):68–85. Disponible en: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar>.
6. Ballesteros R. La iniciativa como competencia profesional. In Ingenia. Actualidad Económica. 2020 [acceso 23/04/2022]. Disponible en: <https://ingenia.es/actualidad/conocimiento/la-iniciativa-como-competencia-profesional/>.
7. Ferreiro-Seoane F. La formación y la gestión del talento en las empresas más valoradas en recursos humanos en España. Contaduría y Administración. 2019 [acceso 23/04/2022] ;(64):186–1042. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422019000400010.
8. García S. Diseño de un Programa de Formación para desarrollar una Cultura de Empoderamiento: Pilotaje. Tesis de Diploma. La Habana, Facultad de Psicología, UH. 2020. (archivo digital)

9. Jiménez E, Chávez J, Arteta H. Empowerment and educational leadership in directors of the Local Educational Management Unit of Ferreñafe. *ConCiencia EPG* 5. 2020 [acceso 15/10/2022];(8):25179896. Disponible en: <https://revistaconcienciaepg.edu.pe/ojs/index.php/55551/article/view/4>.
10. Bretones F. Uncertainties Generated during the Brexit Process among Highly Qualified Spanish Workers. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. 2020 [acceso 23/04/2022];172):3–20. Disponible en: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/63743>.
11. Jáimez M, Bretones, F. El empoderamiento organizacional: inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, RH*. 2011 [acceso 23/04/2022]. Disponible en: <https://www.laboral-social.com/empowerment-organizacional-gestion-saludable-trabajo-estructural-psicologico.html>
12. Lévano Quispe A. *Habilidades directivas y empoderamiento en la gestión de organizaciones públicas*. Tesis para optar por el título de Máster en gerencia. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. 2018 [acceso 23/04/2022]. Disponible en: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2553>.
13. Menon S. Empoderamiento de los empleados: un enfoque psicológico integrador. *Psicología Aplicada*. 2020;50(1):153–80. DOI: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
14. Moreno Bastidas GR, Pineda López RC. La Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Hallazgos*. 2019 [acceso 23/04/2022];21(4):112–32. Disponible en: <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>.
15. Lira, A. Empoderamiento: Estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*. 2019 [acceso 23/04/2022]. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/487>.
16. Mejía L. Empoderamiento en la cultura organizacional. universidad de granada. programa de administración de empresas. Tesis de doctorado, Universidad de Bogotá, Colombia. 2015 [acceso 23/04/2022]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMIENTO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20final.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

17. Agua Lara JC, Robayo Domínguez BM. Propuesta de aplicación de la matriz DOCS (Modelo de la cultura organizacional Dennison) Empresa Biofuel del Ecuador S.A. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Gerencia. Ecuador: Universidad de Guayaquil. 2019. (archivo digital)
18. Blanco Y, Moros H. Empoderamiento organizacional en emprendimientos que brindan servicio de Turismo de Naturaleza. *Economía y Desarrollo*. 2019 [acceso 11/05/2022];161(1). Disponible en: <https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/1800>
19. Cavelier L. La relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de Empresas de Colombia. Tesis de Diploma. Bogotá, Colegio de Estudios Superiores de Administración. 2020 [acceso 23/04/2022]. Disponible en: <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/2518?locale-attribute=en>.
20. Mok B H. Self-help group participation and empowerment in Hong Kong. *Journal of Sociology and Social Welfare*. 2004 [acceso 23/04/2022];31(3):153–68. Disponible en: <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/19943/>.
21. Yoon J. The role of structure and motivation for workplace empowerment: The case of Korean employees. *Social Psychology Quarterly*. 2001 [acceso 01/12/2022] 64(2): 195–206. DOI: <https://doi.org/10.2307/3090133>.
22. Boehm A, Staples LH. Empowerment: The point of view of consumers. *Families in Society*. 2004;85(2): 270–80. DOI: <https://doi.org/10.1606/1044-3894.314>.
23. Morales J, Peña A. Las Culturas Laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena: Sector industria. *Innovar*. 2004 [acceso 15/07/2022] 23. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512004000100009.
24. Carazas A, Guazzotti M. *Propiedades Psicométricas del Instrumento ESAGE en colaboradores de un Contact Center en Lima*. Tesis de doctorado Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 2019. (archivo digital)
25. Murad R, Arteaga J. Uso de la escala ESAGE en la valoración del empoderamiento de las niñas y niños en ocho municipios de Colombia. *29 Simposio Internacional de Estadística*. 2019. (archivo digital)
26. Padilla N, Cuz-del Castillo C. Validación de una escala de Empoderamiento y Agencia personal en Mujeres mexicanas. *Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social*. 2018 [acceso 23/04/2022];(4: 2448–8119. Disponible en: <https://cuvd.unam.mx/revistas/index.php/rdpcs/article/view/139>.



27. Escobar-Pérez J, Cuervo-Martínez Á. Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances En Medicina*. 2008 [acceso 23/04/2022];(6):27–36. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion.
28. Pedrosa I, Suárez-Álvarez J, García-Cueto E. Evidencias sobre la Validez de Contenido: Avances Teóricos y Métodos para su Estimación. *Acción Psicológica*. 2014 [acceso 12-04-2021];10(2):3. DOI: <https://doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>.
29. Field A, Miles J, Field Z. *Discovering statistics using R*. Sage Publications Ltd. 2012 [acceso 12/04/2021]. Disponible en: <https://www.discoveringstatistics.com/books/discovering-statistics-using-r/>.
30. Kagitcibasi C. Autonomy and Relatedness in cultural context. Implications for Self and family. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2005 [acceso 23/04/2022];36(4):403–22. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022022105275959?journalCode=jcca>.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Conceptualización: Yaíma Blanco García, Damian Valdés Santiago, Helena Moros Fernández.

Curación de datos: Yaíma Blanco García.

Análisis formal: Yaíma Blanco García, Damian Valdés Santiago, Helena Moros Fernández.

Investigación: Yaíma Blanco García.

Metodología: Yaíma Blanco García.

Administración de proyecto: Yaíma Blanco García.

Software: Damian Valdés Santiago.

Supervisión: Yaíma Blanco García, Helena Moros Fernández.

Validación: Yaíma Blanco García, Damian Valdés Santiago, Helena Moros Fernández.

Visualización: Yaíma Blanco García, Damian Valdés Santiago, Helena Moros Fernández.

Redacción - borrador original: Yaíma Blanco García, Damian Valdés Santiago, Helena Moros Fernández.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Redacción - revisión y edición: Yaíma Blanco García, Damian Valdés Santiago, Helena Moros Fernández.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)