

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



LA RELACIÓN DEL EMPOWERMENT PSICOLÓGICO Y EL ENGAGEMENT LABORAL EN COLABORADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Andrea Pons Muzzo Vizcarra

Código 20141052

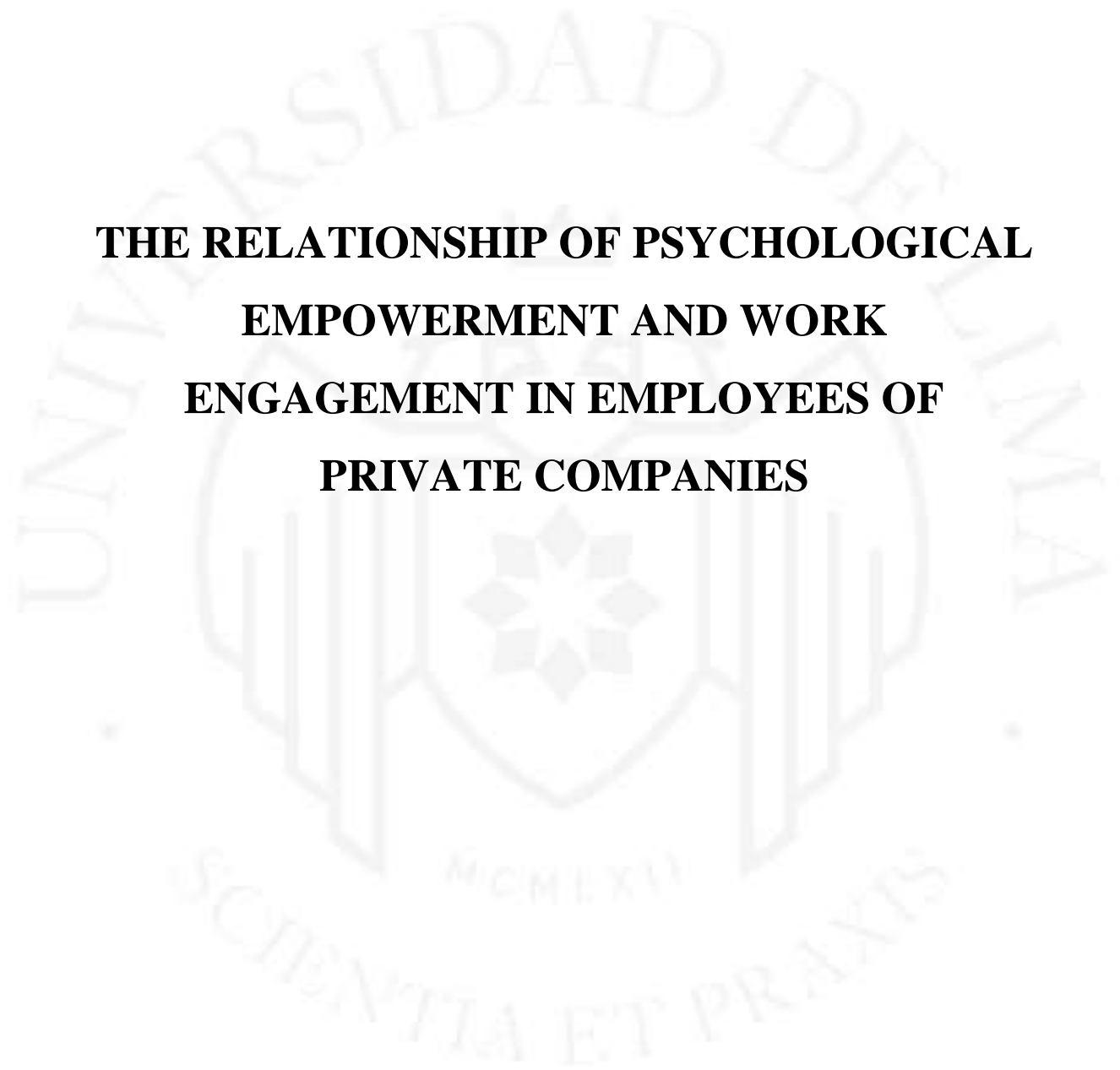
Asesor

Mónica Fernández Otoyá

Lima – Perú
Marzo de 2021

(Hoja en blanco)





**THE RELATIONSHIP OF PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT AND WORK
ENGAGEMENT IN EMPLOYEES OF
PRIVATE COMPANIES**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Descripción de las variables	4
1.2.1 Empowerment psicológico	4
1.2.2. Engagement Laboral.....	5
1.3 Marco Teórico.....	6
1.4 Objetivo.....	8
1.5 Pregunta de investigación.....	8
CAPÍTULO II: MÉTODO.....	9
2.1 Criterios de elegibilidad.....	9
2.1.1 Criterios de inclusión.....	9
2.1.2 Criterios de exclusión.....	¡Error! Marcador no definido.0
2.2 Estrategia de búsqueda.....	¡Error! Marcador no definido.0
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	¡Error! Marcador no definido.3
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	22
CONCLUSIONES.....	25
REFERENCIAS.....	256

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Análisis de los estudios relacionados**¡Error! Marcador no definido.**3

Tabla 3.2. Continuación del análisis de los estudios seleccionados....**¡Error! Marcador no definido.**5



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Diagrama de Flujo de Estrategia de Búsqueda**¡Error! Marcador no definido.2**

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.



RESUMEN

El contexto organizacional a través de los nuevos desafíos va tomando acciones con el propósito de generar impactos positivos en el bienestar de las personas y en los resultados en la empresa. En base a ello, el empowerment psicológico, constructo motivacional intrínseco (Spreitzer, 2007), toma un rol relevante junto con el engagement laboral, considerado como un estado positivo en el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2010) en base al Modelo DRL para su desarrollo. El presente estudio tiene como objetivo identificar la relación entre el empowerment psicológico y el engagement laboral en colaboradores de empresas privadas. Se realizó una revisión de búsqueda sistemática en base a la guía PRISMA (Urrútia y Bonfill, 2010) en las bases de datos Scopus, EBSCOhost, Proquest y ScienceDirect. Se analizaron nueve estudios que cumplieron con los criterios determinados. Los resultados indicaron que existe una relación positiva directa entre ambas variables, así como en base a otros modelos cumplen roles mediadores y predictivos positivos con recursos como el liderazgo, la satisfacción laboral y la confianza organizacional. Estos hallazgos sugieren que potenciar la motivación intrínseca incluyendo la autonomía, la autodeterminación, la influencia y la identidad promueven un estado de bienestar y realización dentro del rol laboral

Palabras claves: empowerment psicológico, engagement laboral, Modelo DRL, empresas

ABSTRACT

The organizational context, through new challenges, is taking actions with the purpose of generating positive impacts on people's well-being and on the company's results. Based on this, psychological empowerment, an intrinsic motivational construct (Spreitzer, 2007), takes a relevant role together with work engagement, considered as a positive state at work (Schaufeli & Bakker, 2010) based on the DRL Model for its development. The present study aims to identify the relationship between psychological empowerment and work engagement in employees of private companies. A systematic search review was carried out based on the PRISMA guide (Urrútia & Bonfill, 2010) in the Scopus, EBSCOhost, Proquest and ScienceDirect databases. Nine studies that met the determined criteria were analyzed. The results indicated that there is a direct positive relationship between both variables, as well as, based on other models, they play positive mediating and predictive roles with resources such as leadership, job satisfaction and organizational trust. These findings suggest that enhancing intrinsic motivation including autonomy, self-determination, influence and identity promote a state of well-being and fulfillment within the work role.

Key words: psychological empowerment, work engagement, JD-R model, companies.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

A lo largo del tiempo, la psicología habitualmente se ha relacionado con la gestión de la patología en las personas, los grupos, las organizaciones y las sociedades. Es decir, el eje principal se ha venido realizando en base a una connotación negativa (Salanova et al., 2016). No obstante, la psicología conlleva un enfoque positivo que puede resultar primordial en la gestión del bienestar de los colaboradores en esta sociedad inmersa en retos, nuevas tecnologías y cambios (Cuervo et al., 2020). La psicología positiva organizacional tiene el propósito de descubrir las características que forman una vida empresarial plena a todo nivel, promoviendo una fuerza laboral física y psicológicamente saludable (Salanova, et al., 2016). De esta postura, se establece la importancia de las fortalezas psicológicas de las personas teniendo en cuenta lo positivo más allá de lo superficial.

En el contexto actual por la pandemia del COVID-19, las empresas están experimentando circunstancias que conllevan a desafíos complejos (Narula, 2020). Ello dificulta que las organizaciones se aseguren que sus empleados trabajen de forma eficaz, siendo capaces de abordar los problemas que puedan surgir por la situación, manteniendo niveles altos de compromiso, inmersión y dedicación al trabajo (Hussein et al., 2020). Sumado a ello, los retos organizacionales en el nuevo capitalismo en muchas ocasiones generan en los trabajadores ansiedad, angustia e incertidumbre. En consecuencia, se fomenta la disminución de la confianza laboral, bajos niveles de lealtad y debilitamiento del conocimiento institucional. Esto se ha hecho evidente en los últimos años con el aumento de la periodicidad con que las empresas renuevan a su personal y el incremento de la velocidad con que realizan cambios en las tareas de los colaboradores (Manrique & Hernández, 2020).

En vista de lo mencionado, cada vez toma mayor protagonismo examinar el rol de las necesidades y recursos que las empresas pueden utilizar para aumentar el bienestar de sus colaboradores. Es un gran reto pero sobre todo un gran cambio trabajar en el malestar laboral y la falta de compromiso, comprendiendo los desafíos que experimentan los colaboradores a través de los comportamientos, las prácticas organizacionales y las funciones directivas (Robijn et al., 2020). Los aspectos humanos en los diversos mandos son obligatorios para gestionar la creciente complejidad organizativa y ayudar a los colaboradores en proporcionarles un sentido. Como lo asegura Nienaber y Martins (2019) los costos de empleados desmotivados son elevados, en términos de pérdidas de productividad y rendimiento, con consecuencias negativas para el entorno en general.

Durante un largo periodo de tiempo, las organizaciones se enfocaron en maximizar sus resultados financieros orientados directamente a los resultados, dejando de lado el rol del colaborador y su experiencia laboral (Mills et al., 2013). En la actualidad, las mejores empresas tratan de potenciar la práctica laboral de sus empleados incorporando principios psicológicos positivos. Según Tetik (2016), los colaboradores son fuentes de conocimiento y habilidades que no pueden ser imitadas por los competidores si presentan un engagement laboral adecuado, entendiéndolo como un estado mental positivo relacionado al rol en el trabajo (Schaufeli et al., 2006) potencial para la ventaja competitiva en la empresa (Van Tuin et al., 2020).

Debido a la intensa competencia empresarial, los empleados se ven presionados a desarrollar nuevas habilidades y a mostrar un buen performance ante diversas tareas (Kateb et al., 2015). Ante ello, la creación de organizaciones saludables se ha convertido en un punto central para este sector con el propósito de mejorar la salud mental de los empleados (Di Fabio, 2017). El engagement laboral como un predictor de resultados positivos organizacionales (Wojdylo et al., 2014) es reconocido como uno de los conceptos principales para el bienestar de la persona (Bakker, 2011). A diferencia del compromiso organizacional el cual se define como el apego que el colaborador desarrolla hacia la empresa (Mitic et al., 2016) asociado a la lealtad y el orgullo de trabajar en ella (Bonau, 2018).

Según Gallup (2017), solo el 13% de empleados en todo el mundo presentan un engagement alto hacia su trabajo. Los niveles elevados de engagement laboral pueden conducir a un mayor compromiso y satisfacción, a un menor absentismo o abandono, la mejora de la salud y un mejor rendimiento dentro y fuera del trabajo (Alzyoud, et al., 2014). Ante este escenario diferentes investigaciones identifican que el empowerment psicológico, considerado como un estado de motivación inherente a los empleados, que influye en los resultados laborales tiene un impacto significativo en el engagement laboral de los colaboradores (Aggarwal et al.,2020; Monica & Krishnaveni, 2019), siendo un recurso motivacional importante que puede mejorar el engagement de los empleados con su trabajo (Ugwu et al.,2013).

Thakre y Mathew (2020) reconocen que la relación del empowerment psicológico y el engagement laboral se debe a que las personas que perciben poseer las habilidades y capacidades adecuadas para realizar sus funciones y persuadir en los sistemas de la organización, experimentan un sentido de propósito en el trabajo (Afsar et al., 2018). Investigaciones anteriores como la de Jose y Mampilly (2014) identifican que existe una relación positiva entre ambas variables en empleados no directivos de organizaciones privadas en el Sur de la India, revelando que el significado, la competencia y el impacto de la persona determina el engagement laboral.

En otro contexto, Quiñones et al. (2013) estudiaron dicha relación en empresas públicas del sector servicio en Chile, comprobando que el empowerment psicológico, definido como un recurso personal, es un moderador significativo en los efectos de los recursos laborales como la autonomía de la tarea, el uso de las habilidades y el apoyo social del supervisor en el engagement laboral. Por último, Gong et al. (2020) realizó una investigación en China, en donde confirmaron que existen una asociación del 95% entre el empowerment psicológico y el engagement laboral, siendo dos factores cruciales en la asociación del rasgo de la inteligencia y la satisfacción en favor de mejorar el bienestar laboral. A través de los años, existe un creciente interés en la literatura organizacional sobre los antecedentes individuales y situacionales de los resultados positivos relacionados con el trabajo debido a sus implicancias beneficiosas para ambos roles: colaboradores y empresas (Joo & Shim, 2010).

1.2 Descripción de las variables

1.2.1 Empowerment psicológico

Spreitzer (2007) propone bajo su teoría el empowerment psicológico como un constructo motivacional referido no a una característica organizacional sino a una autoevaluación positiva que influye en el bienestar y la motivación en el trabajo (Quiñones, Van Den Broeck & De Witte, 2013). Lo mencionado anteriormente está compuesto por cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto. La primera dimensión, significado, se describe como un sentimiento de conexión personal con los objetivos laborales (Ibrahim, 2020); la competencia, se refiere a la opinión de un colaborador sobre su propia capacidad para llevar a cabo las responsabilidades asignadas basándose en sus conocimientos, habilidades y experiencia personal (Jaradat et al., 2013); la autodeterminación o elección, proporciona al colaborador el sentimiento de responsabilidad y propiedad hacia sus actividades (Littrell, 2007); y el impacto, referido a la influencia percibida de una persona sobre los resultados empresariales ya sean estratégicos, administrativos u operativos (Liao et al., 2009).

Los estudios realizados previamente con relación al empowerment encuentran dos enfoques principales: estructural y motivacional o psicológico. El empowerment estructural es definido como un conjunto de prácticas y actividades de la organización que otorgan control y autonomía a los colaboradores, dándoles acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades de aprendizaje y desarrollo (Teixeria et al., 2016). Correspondiendo dentro del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) a un recurso laboral (Laschinger et al., 2009). Por otro lado, el empowerment psicológico está enfocado en la percepción cognitiva que una persona tiene de sí mismo en un contexto organizacional, en donde se ve en el máximo poder de permanecer en una posición (Jordan et al., 2017). En base a la teoría indicada, la cual uno de sus enfoques es conocer la contribución del empowerment psicológico en la asociación de recursos laborales y el engagement laboral (Quiñones et al., 2013), la perspectiva motivacional del empowerment será abordada en la presente investigación.

1.2.2 Engagement laboral

El engagement laboral es definido como un estado positivo de realización en el trabajo compuesto por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (Schaufeli & Bakker, 2010). La primera dimensión, vigor, se refiere a los altos niveles de energía, la voluntad de hacer esfuerzos adicionales a lo ya establecido y la determinación personal frente a posibles dificultades (Bakker & Demerouti, 2008). Por otro lado, la dedicación se enfoca en la experiencia de interés en el trabajo y la implicación que se genera, sumándole el entusiasmo, inspiración y desafío (Green et al., 2017). Por último, la absorción está relacionada a la atracción que la persona forma hacia la tarea asignada (Chandani & Mehta, 2016).

Desde otro enfoque conceptual, Kahn (1990) identifica en el engagement laboral que las personas emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de las funciones que realizan. En efecto, los colaboradores con engagement se esfuerzan en el trabajo debido a que se identifican con él. Cuando un colaborador presenta un engagement alto, permanece completamente involucrado en el rol asignado (Chandani & Mehta, 2016) y está asociado a traer resultados positivos en el rendimiento laboral (Bakker, 2017). A nivel individual en el crecimiento personal y desarrollo, y a nivel de empresa con un desempeño de calidad (Bakker & Schaufeli, 2015). Las posibles consecuencias que una persona desarrolle el engagement en la empresa está asociado a actitudes positivas en sus diferentes entornos: laboral, personal y social. Reportan menos errores, ofrecen un mejor servicio hacia los clientes, muestran un comportamiento laboral más innovador y son mejor valorados por sus supervisores (Bakker & Schaufeli, 2015).

1.3 Marco Teórico

Dentro de la literatura científica, la teoría más utilizada para abarcar la relación del empowerment psicológico y el work engagement, identificándolos como recursos dentro de la organización es la denominada Teoría de las Demandas y Recursos Laborales o JD-R (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001) como modelo y probada como teoría en el 2011 (Bakker & Demerouti, 2016). Según los autores, los diversos entornos de trabajo pueden dividirse en dos categorías: demandas y recursos laborales, por lo que la teoría puede ser aplicada a todo contexto empresarial.

Por un lado, las demandas se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos y sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido, lo cual conlleva a una demanda fisiológica y psíquica, como por ejemplo la presión laboral o la sobrecarga de trabajo (Schaufeli, 2017). Aunque estas no sean necesariamente negativas, pueden suponer un obstáculo cuando se necesita realizar algún esfuerzo elevado (Bakker & Schaufeli, 2015). Por otro lado, los recursos laborales aluden a los aspectos físicos, psicológicos o sociales del trabajo que pueden reducir las exigencias del trabajo y los desgastes psicológicos asociados. Estos ayudan a ser decisivos en la consecución de objetivos o estimular el crecimiento personal y el aprendizaje de la persona (Bakker, 2011).

En este modelo se asume que los recursos laborales que incluyen los aspectos indicados previamente del puesto de trabajo ayudan a que un colaborador presente un buen rendimiento. Esto incluye diversas habilidades como la autonomía, el apoyo social y uno de ellos es el empowerment psicológico, factor que apoya el desarrollo de un proceso de motivación que conduce al engagement laboral de las personas (Bakker & Demerouti, 2008). Estos recursos ayudan a satisfacer las exigencias del trabajo y alcanzar los objetivos laborales, según el modelo estas exigencias mentales y emocionales funcionan como un estímulo para lograr una respuesta, en este caso, el recurso laboral (Bakker & Schaufeli, 2015).

En base a la teoría, se establece que el empowerment psicológico es un recurso que puede reforzar el nivel de engagement del empleado. Los trabajadores que presentan un engagement laboral movilizan sus propios recursos de la misma índole para mantener altos niveles de este (Bakker & Demerouti, 2013). Por lo general, los recursos son los predictores más importantes de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el engagement laboral. Estudios como el de Thakre y Mathew (2020) señalan que las variables de estudio motivan a los empleados a dar lo mejor de sí mismos sin necesidad de que algún factor insista sobre ellos.

Otra teoría asociada en la literatura del engagement laboral y el empowerment psicológico es la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2017), que por el enfoque que brinda a las condiciones y recursos permiten aumentar las capacidades de la persona enfocadas al crecimiento psicológico, el engagement laboral y los factores intrínsecos facilitando la motivación. Esta teoría postula que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas del empleado promueve la búsqueda de objetivos personales que dan lugar a un óptimo desarrollo y bienestar de la persona (Deci & Vansteenkiste, 2004).

Uno de los propósitos que sostiene la teoría es que, las personas son agentes sociales activos que asumen experiencias en diversos contextos y las integran con el propio sentido, creando un significado y desarrollando un sentido más unificado de la identidad (Ryan & Deci, 2000). El empowerment psicológico se conceptualiza como una orientación motivacional activa hacia el propio rol laboral. En este, se considera el grado de sensación de control en el trabajo (Boundrias et al.,2014) y se destaca el rol de la autorregulación y la autonomía como parte del constructo. Matsuo (2019) estudió los efectos de la experiencia de desarrollo en el trabajo y el empowerment psicológico bajo la teoría propuesta. Sustentó que la motivación autónoma conduce a un mejor comportamiento laboral concluyendo que el empowerment psicológico puede ser desencadenado por la automotivación.

La Teoría de la Autodeterminación también se utiliza para explicar el proceso que subyace al engagement laboral (Goodboy et al., 2017). Al ser considerado como un estado positivo, satisfactorio y afectivo-motivacional de bienestar relacionado con el trabajo (Bakker et al. 2008) en consonancia con las 3 dimensiones que lo integran (Schaufeli & Bakker, 2010). Estudios como el de Van Den Broeck et al (2008) demostraron que la satisfacción de necesidades psicológicas básicas sirve de mediador entre las exigencias del trabajo y el engagement laboral. Sumado a ello, Meyer (2014) señala que los empleados generan un engagement laboral cuando experimentan la satisfacción de sus necesidades y a su vez, generan una motivación intrínseca la cual se fomenta por 3 necesidades psicológicas básicas: la necesidad de autonomía, de competencia y de formar relaciones en contextos sociales, siendo estas características del empowerment psicológico. Cuando se satisfacen estas tres necesidades los individuos generan mayor seguridad y engagement laboral (Ryan & Deci, 2017).

1.4 Objetivo

Identificar la relación entre el empowerment psicológico y el engagement laboral en colaboradores de empresas pertenecientes al sector privado.

1.5 Pregunta de investigación

¿Qué relación existe entre el empowerment psicológico y el engagement laboral en colaboradores de empresas pertenecientes al sector privado?

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de elegibilidad

2.1.1 Criterios de inclusión

Para esta investigación, se seleccionaron diversos estudios científicos que cumplieron con los siguientes criterios. (a) Estudios que especifiquen el número de participantes justificando el tamaño de la muestra a través de herramientas estadísticas, así como los detalles sociodemográficos de la misma. (b) A su vez, se consideraron estudios que hayan detallado el uso de un instrumento de medición para las variables pasando por un proceso que cerciore la consistencia de los resultados. Todo ello utilizado para cuidar la consistencia de la muestra y obtener datos estadísticamente significativos avalados por un proceso riguroso que demuestre las futuras relaciones entre ambas variables. Sumado a ello, (c) se recolectaron estudios que consideraron las variables engagement laboral y empowerment psicológico en base al objetivo de estudio a desarrollar. (d) Artículos que incluyan colaboradores de empresas privadas de diversos sectores, al ser el público en el que se centra el desarrollo del estudio. (e) También se realizó la búsqueda de investigaciones redactadas tanto en español e inglés, siendo variables usualmente estudiadas en países que predominan ambos idiomas. (f) Se consideraron estudios publicados en una temporalidad no mayor a 10 años, esto debido a que el estudio del engagement laboral y empowerment psicológico ha cobrado relevancia a partir de la última década en base a investigaciones que manejen metódicamente ambas variables. Asimismo, (g) se incluyeron fuentes de información primaria que incluyan publicaciones originales de estudios científicos e información veraz (Vera, 2009) para abordar la revisión sistémica en base a los ítems considerados por la metodología PRISMA (Urrútia & Bonfill, 2010). De lo contrario, los artículos no tendrían la confiabilidad necesaria para ser desarrollados. (h) Por último, se revisaron estudios no experimentales en donde se observó una situación ya existente, sin manipulación de las variables siendo una investigación objetiva y empírica al ser el método de mayor abordaje en la literatura de ambas variables.

2.1.2 Criterios de exclusión

En relación con los criterios de exclusión, además del incumplimiento de los criterios de inclusión mencionados, (a) se consideraron que no fueran actas publicadas en libros, congresos, tesis, revistas de divulgación ni manuales, así como estudios no respaldados por un método científico con el fin de cumplir con los lineamientos pertinentes para una investigación de calidad. Sumado a ello, (b) no se incluyeron estudios donde la muestra estuvo realizada en empresas del sector público u otro ámbito profesional, ello orientado al público objetivo y el propósito de investigación. A su vez, (c) no fueron considerados estudios cualitativos ni investigaciones que no muestren datos concluyentes, así como revisiones sistemáticas o metaanálisis con el fin de poder obtener resultados cuantitativos que permitan la evaluación estadística para llegar a conclusiones específicas.

2.2 Estrategia de búsqueda

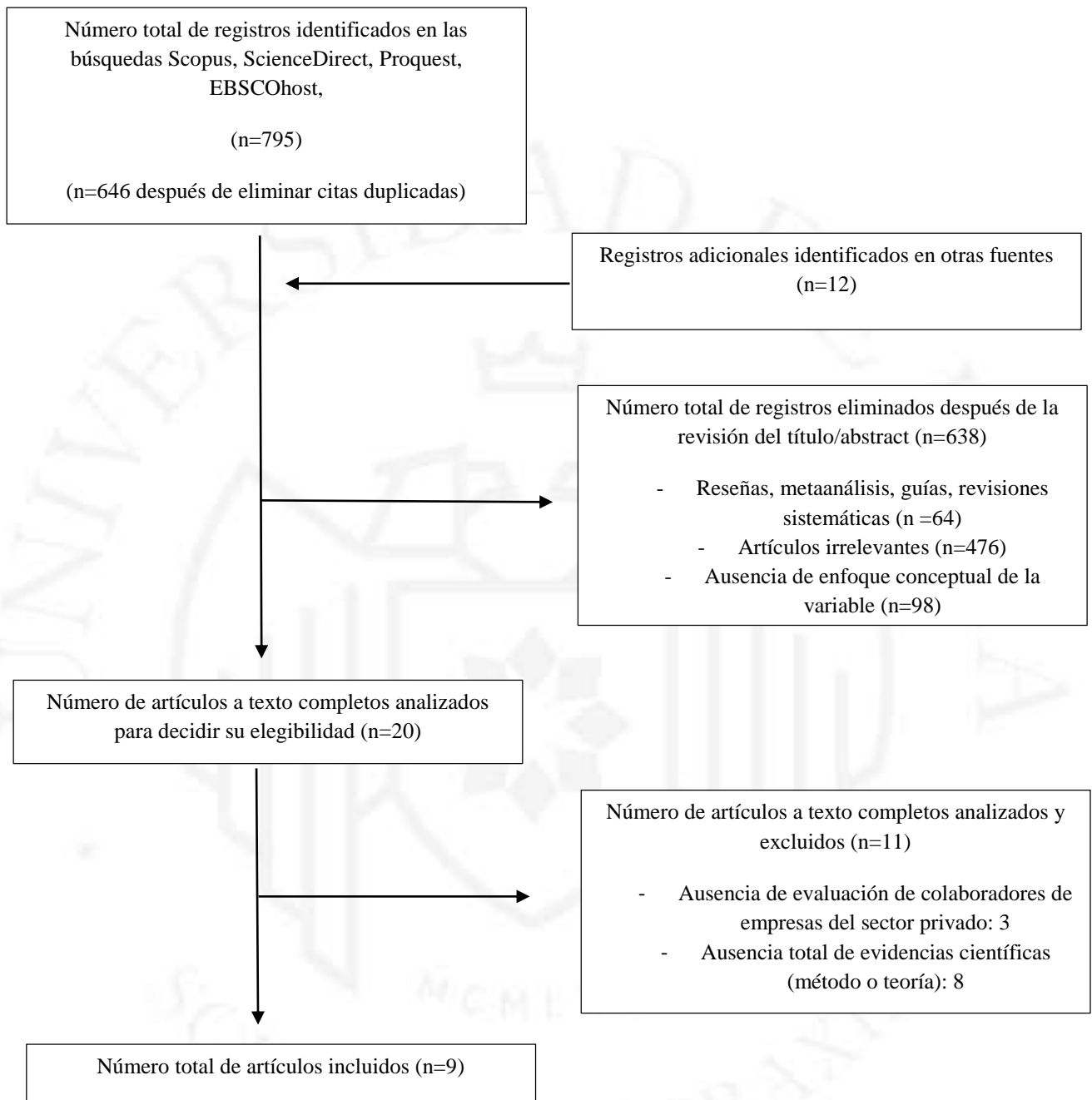
La búsqueda de información se realizó entre enero de 2021 y febrero 2021, en las bases de datos electrónicas Scopus, ScienceDirect, Proquest y EBSCOhost en las cuales se utilizaron las siguientes palabras clave: psychological empowerment, empowerment, work engagement, engagement, employee, job. Dichas palabras fueron combinadas a través del thesaurus utilizando las siguientes variantes para cada una de ellas: engagement (job engagement, work engagement, employee engagement, engaged), empowerment (psychological empowerment). Teniendo en cuenta estas sugerencias se llevaron a cabo las siguientes combinaciones de búsqueda: psychological empowerment/ job engagement, work engagement/psychological empowerment, work or job engagement/psychological empowerment, employee engagement / empowerment.

Para realizar el flujograma presentado en la figura 2.1 se utilizaron las combinaciones mencionadas en las bases de datos electrónicas en donde se encontraron 795 artículos. Con el soporte de la herramienta Microsoft Excel, se eliminaron los duplicados encontrados en las diferentes bases obteniendo un total de 646 estudios. Luego, se seleccionaron 12 fuentes adicionales que se encontraron como referencias en artículos que contenían ambos constructos para su revisión. Posteriormente, se tabularon los artículos y a través de una revisión general del contenido se eliminaron los que mantenían un enfoque cualitativo entre ellos reseñas, metaanálisis y guías (64), estudios

que abordaban el concepto desde una perspectiva administrativa y de negocios (98), y artículos que, si bien aparecieron en la búsqueda, no guardaban relación con lo solicitado (476). Al tener un grupo más reducido dentro de la búsqueda exhaustiva (20), se tomó en cuenta que los artículos sean investigaciones realizadas en el sector privado y cumplan con las cualidades de la guía PRISMA guardando el respaldo científico (Urrútia & Bonfill, 2010). Finalmente, a través de una revisión absoluta de cada uno de los artículos, se eliminaron estudios que no se centraban en el sector de estudio principal (3) y que no cumplían con los requisitos científicos necesarios (8) seleccionando un total de nueve artículos para el desarrollo de esta investigación. A continuación, se presenta el flujograma en el que se muestra de manera sintetizada el proceso de selección de los estudios analizados.



Figura 2.1
Diagrama de Flujo de Estrategia de Búsqueda



CAPÍTULO III: RESULTADOS

El análisis de los nueve estudios seleccionados se muestran en las Tablas 3.1 y 3.2 considerando los datos relevantes de cada artículo, destacando aspectos como el año de publicación, el idioma, el modelo teórico de ambas variables y el modelo integrador. Además, se incluyó el número de participantes, los instrumentos de evaluación tanto del empowerment psicológico como del engagement laboral y un breve resumen de la relación encontrada entre ambos conceptos.

Tabla 3.1

Análisis de los estudios seleccionados

Autor	Año	Título	Idioma	Modelo Teórico EP	Modelo Teórico EL	Modelo Teórico Integrador	N
Monje et al.	2021	Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross – country study	Inglés	Spreitzer (1995)	Schaufeli & Bakker (2010)	Teoría JD-R	1033
Aggarwal et al.	2020	Leader - Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The mediating role of psychological empowerment	Inglés	Spreitzer (1995)	Schaufeli, Bakker & Salanova (2006)	Modelo JD-R	454
Towsen, et al.	2020	The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, role clarity and work engagement: evidence from south Africa	Inglés	Spreitzer (1995)	Schaufeli & Bakker (2004)	Modelo JD-R	236

(continua)

(continuación)

Autor	Año	Título	Idioma	Modelo Teórico (EP)	Modelo Teórico (EL)	Modelo Teórico Integrador	N
Duțu y Butuceșcu	2019	On the link between transformational leadership and employees work engagement: The Role of Psychological Empowerment	Inglés	Spreitzer (1995)	Schaufeli et al. (2002)	Modelo JD-R	174
Nel et al.	2015	Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in chemical industry	Inglés	Spreitzer (1995)	Schaufeli, et al. (2002)	Modelo JD-R	322
Macsinga et al.	2015	Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment	Inglés	Spreitzer (1995)	Schaufeli, et al. (2002)	Modelo de los cinco rasgos de la personalidad	258
Moura et al.	2015	Psychological Empowerment and Work Engagement as predictors of work satisfaction: a sample of hotel employees	Inglés	Spreitzer (1995)	Demerouti y Bakker (2012)	Modelo JD-R	152
Ugwu et al.	2013	Linkin organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment	Inglés	Spreitzer (1995)	Schaufeli, et al. (2002)	Modelo JD -R	566
Stander y Rothmann	2010	Psychological empowerment, Job Insecurity and Employee engagement	Inglés	Spreitzer (1995)	Schaufeli, et al. (2002)	Teoría de la Autodeterminación	442

Nota. EP: empowerment Psicológico. EL: engagement laboral

Tabla 3.2*Continuación del análisis de los estudios seleccionados*

Autor	Instrumento (EP)	Instrumento (EL)	Confiabilidad/ Validez (EP)	Confiabilidad/ Validez (EL)	Diseño del estudio	Relación entre EP y EL
Monje et al.	PEQ - Spanish adaptation	UWE-9	Alfa de Cronbach de .85	Alfa de Cronbach de .94	No experimental Transversal	El EP está relacionado positivamente al EL
Aggarwal et al.	PEQ	UWE- S	Alfa de Cronbach .87, .89, .82, .94 para cada dimensión de la escala	Alfa de Cronbach .90, .88, 0.97 para cada dimensión de la escala	No experimental Transversal	El EP impacta positivamente en el EL de los empleados y media la relación entre LME y el engagement
Towsen, et al.	PEQ	UWE-9	Se considero la regla general de 0.70 en adelante para todas las escalas	Se considero la regla general de 0.70 en adelante para todas las escalas	No experimental Transversal	Existe una relación entre el EP – EL y hay un efecto indirecto del liderazgo auténtico en el EL a través del EP
Duțu y Butucescu	PEQ	UWE-9	Alfa de Cronbach para toda la escala de 0.91	Alfa de Cronbach de 0.92	No experimental Transversal	El EP es un predictor del EL

(continua)

(continuación)

Autor	Instrumento (EP)	Instrumento (EL)	Confiabilidad (EP)	Confiabilidad (EL)	Diseño del estudio	Relación entre EP y EL
Nel et al.	MEQ	WES	Alfa de Cronbach en el rango de 0.81 a 0.88	Alfa de Cronbach en el rango de 0.78 a 0.82	No experimental Transversal	Existe una relación positiva entre el comportamiento positivo del líder, EP y el EL
Macsinga et al.	PEQ	UWES-9	Alfa de Cronbach de .92	Alfa de Cronbach de .90	No experimental Transversal	Los rasgos de la personalidad (extraversión y conciencia) y el EP explican una cantidad significativa del EL
Moura et al.	PEQ Portuguese version	UWE - S	Alfa de Cronbach de 0.88	Alfa de Cronbach de 0.90	No experimental Transversal	El EP y el EL son predictores claves de la satisfacción laboral.
Ugwu et al.	PEQ	UWES-9	Alfa de Cronbach de 0.84	Alfa de Cronbach de 0.885	No experimental Transversal	La confianza organizacional y el EP son predictores del engagement. Rol moderador del EP
Stander y Rothmann	PEQ	UWE-S	PE: Alfa de Cronbach en una escala de 0.81 a 0.89	Alfa de Cronbach de 0.94	No experimental Transversal	La inseguridad laboral afectiva modera el efecto del EP sobre el engagement de los empleados.

Nota. EP: empowerment Psicológico. EL: engagement laboral

Los artículos analizados se publicaron entre los años 2010 y 2021, considerando los criterios de exclusión específicos. En cuanto al enfoque teórico, a través del cual integran ambos constructos, siete artículos lo abordan desde la Teoría de la Demanda y Recursos Laborales o JD-R (Monje et al. 2021; Aggarwal et al. 2020; Townsen et al. 2020; Duțu & Butucesco, 2019; Nel et al. 2021; Moura et al. 2015; Ugwu et al. 2013). Los artículos restantes fueron analizados bajo la Teoría de los Cinco Factores de la Personalidad enfocando los dos rasgos que guardan mayor relación con ambas variables: extraversión y conciencia (Macsinga et al. 2015) y el último, bajo la Teoría de la Autodeterminación (Stander & Rothmann, 2010).

De manera específica, el empowerment psicológico fue abordado bajo la Teoría de Spreitzer (1995) en todos los estudios lo cual guarda una relación en el enfoque del abordaje del constructo. Se consideraron las cuatro dimensiones que lo conforman, tanto en la teoría como en el instrumento utilizado. Por el lado del engagement laboral, todos los estudios presentaron la misma definición en base a las tres dimensiones identificadas por Schaufeli y Bakker (2004).

En relación con el instrumento de evaluación, para el empowerment psicológico se evaluó el constructo únicamente a través del Psychological Empowerment Scale (PEQ) o también identificado como Measuring Empowerment Questionnaire (MEQ) utilizado en Nel et al. (2015) de Spreitzer (1995). Este se divide en cuatro subescalas: competencia, impacto, autodeterminación y significado. A su vez, estos están conformados por tres ítems cada uno, bajo una escala likert de cinco puntos. Una de ellas adaptada al español (Morje et al. 2021) y otra al portugués (Moura et al. 2015). Por otro lado, para el engagement laboral se consideró el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) elaborado por Schaufeli y Bakker (2003) en la mayoría de los estudios. Este evalúa el constructo incluyendo sus tres componentes constitutivos: vigor, dedicación y absorción en base a diecisiete ítems. En algunos estudios, se utilizó la versión corta UWES-9 conformado por nueve ítems. Para ambas variables, los instrumentos descritos han sido los más utilizados en la literatura para evaluar las variables estudiadas. A excepción de Nel et al. (2015) quienes utilizaron el Work Engagement Scale (WES; Rothmann, 2010) considerando un enfoque basado en la Teoría de Kahn (1990) con una escala del 1 al 7 en donde conceptualiza el engagement laboral en base a tres componentes: cognitivo, emocional y físico.

Todos los instrumentos probaron su fiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach (α) obteniendo puntajes mayores a 0.5 en todas las escalas utilizadas (ver Tabla 3.2) reportando resultados estadísticamente significativos (Wright, 2003). Ello demuestra que la consistencia interna de los estudios garantizan que los instrumentos son confiables para su aplicación (Yang & Green, 2011). Además, todos los estudios utilizaron diseños transversales en base a una muestra ejecutada en un único momento (Fraenkel et al. 2011). En referencia al idioma, todos los trabajos fueron publicados en inglés.

A continuación, se describió el análisis de cada artículo revisado resaltando los aspectos comunes entre ellos. En primer lugar, el estudio que relacionó directamente el engagement laboral con el empowerment psicológico y estructural fue el de Monje et al. (2021). Con una muestra de 1033 personas provenientes de Reino Unido y España, la muestra más alta de los estudios seleccionados de diversas especialidades: servicios, comercial y turismo. A través de la Escala de Spreitzer (1995) se evaluó el empowerment psicológico y mediante de la Escala de Utrecht, el engagement laboral. Por medio del análisis realizado, se comprobó que existe una relación directa entre el empowerment psicológico y el engagement laboral. Aquello demostró que los colaboradores que trabajan en entornos que promueven el empowerment y que tienen posibilidades de acceder a la información, oportunidades, soporte social y recursos, son más propensos a estimular su estado psicológico de empowerment. Ello generar correspondencia con altos niveles de engagement por parte del colaborador. En consecuencia, pueden completar sus tareas con éxito y tener una menor intención de renunciar.

En segundo lugar, cuatro investigaciones estudiaron ambas variables con relación al liderazgo. Aggarwal et al. (2020), a través de un estudio transversal en una muestra de 454 empleados en sectores del rubro farmacéutico e industrial en India, comprobaron las siguientes hipótesis de interés: el empowerment psicológico tiene un impacto positivo en el engagement laboral de los colaboradores y la experiencia entre líder - colaborador impacta positivamente en el engagement laboral. Con ello, se demuestra que una experiencia positiva entre el líder y colaborador impacta en el empowerment psicológico de manera que las personas que tienen altas relaciones diádicas muestran un alto nivel de este, afectando al engagement de una manera positiva. Por otro lado, se comprueba que el empowerment psicológico impacta positivamente en el engagement laboral de los

empleados considerando que, si se muestra un alto nivel de empowerment, su engagement con relación a su rol será mayor.

Towsen et al. (2020) realizaron su estudio en una empresa minera en Sudáfrica, a través de una investigación transversal en 236 colaboradores mediante un modelo de medición final se comprobó que el empowerment psicológico tiene una relación significativa con el engagement laboral y que existe un efecto indirecto del liderazgo auténtico en el engagement a través del empowerment psicológico con un intervalo de confianza del 95%. Colaboradores con empowerment psicológico experimentarán altos niveles de autonomía, control de su trabajo, competencia percibida y un mayor nivel de influencia. Las personas que experimenten altos niveles de significado y apego hacia sus roles son auto determinantes, confían en sí mismos y en lo que realizan.

Dutu y Butucescu (2019), a través de un estudio no experimental transversal en una muestra de 174 colaboradores de una variedad de industrias (TI, Recursos Humanos, Ventas, Psicología, Educación, etc.) realizaron los cuestionarios de 12 ítems de Spreitzer para el empowerment psicológico y la versión corta del Utrecht Work Engagement Scale. A través de un análisis de regresión presenta que la relación entre el empowerment psicológico y el engagement laboral tienen un efecto directo. A su vez, el empowerment psicológico resultó ser un predictor del engagement laboral. Sumada la hipótesis con relación al liderazgo, resultó que la relación entre el liderazgo transformacional y el engagement laboral tienen una relación estadísticamente significativa cuando es controlada por el empowerment psicológico. En relación con la teoría, el liderazgo transformacional debe ser tratado como un recurso social asociado a los recursos laborales. En ese sentido, estimula a los empleados a tener niveles altos de energía por el cual las personas serán capaces de confrontar obstáculos con mayor facilidad. Por otro lado, el liderazgo transformacional al potenciar el empowerment laboral en los empleados estimula su motivación intrínseca.

La última investigación relacionada al liderazgo es la de Nel et al. (2015) a través de un estudio transversal en una muestra de 322 empleados entre 26 y 35 años de una empresa química en Sudáfrica. Este es el único estudio que para el constructo de engagement laboral utilizó un instrumento diferente: The Work Engagement Scale de Rothmann y para el empowerment psicológico se utilizó el Measuring Empowerment Questionnaire de Spreitzer. A través de un análisis factorial, se comprobó que el liderazgo positivo tiene una correlación significativa a nivel estadística con el empowerment psicológico y el engagement laboral, siendo la autodeterminación la dimensión más significativa en esta relación. Además, el empowerment psicológico tiene una relación significativa total con el engagement laboral. En general, la capacidad de un líder positivo para hacer coincidir las fortalezas y talentos de un empleado con sus tareas aumenta el significado que cumple en su rol, la conciencia de su propia capacidad para hacer su trabajo, el impacto que tiene en su entorno y su habilidad para decidir.

Macsinga et al. (2015) estudiaron la relación de los factores de la personalidad en específico la extraversión y la conciencia con los resultados positivos laborales considerando aquí el engagement laboral, y sobre ello determinar el efecto incremental del empowerment psicológico en los resultados. En base a una muestra de 258 empleados de una compañía regional de servicios con un periodo de tiempo de trabajo de 10 años se realizó un estudio transversal. A través de ello, se determinó que experimentar el empowerment psicológico contribuye a incrementar el engagement laboral en los empleados. Las personas que perciben el rol en el trabajo como significativo y que sus acciones marcan la diferencia tienen mayor probabilidad de que se sientan motivados a desarrollar un compromiso emocional consistente. En general, el empowerment psicológico es un factor clave predictivo en resultados positivos en el trabajo.

Moura et al. (2015) evaluaron el engagement laboral, el empowerment psicológico y la satisfacción laboral en 152 trabajadores de la industria hotelera en Brasil. Por medio de un estudio transversal comprobaron las siguientes hipótesis: existe una relación positiva entre el empowerment psicológico y el engagement laboral, y el empowerment psicológico y el engagement laboral están positivamente relacionados con la satisfacción laboral. Los resultados apoyaron la propuesta del Modelo de los Recursos y Demandas Laborales (JD-R) el cual concuerda que existe una relación entre las demandas y los recursos laborales en el lugar de trabajo, así como en los resultados

personales en la satisfacción o engagement laboral. Los colaboradores que presentan mayor engagement laboral y empowerment psicológico son más probables a mantener relaciones de confianza y calidad de servicio aumentando su productividad laboral.

Ugwu et al. (2013) realizaron su estudio con el objetivo de investigar la relación entre la confianza organizativa, el empowerment psicológico y el engagement laboral. A través de un estudio transversal en empresas del sector bancario y de producción farmacéutica en una muestra de 566 participantes en Nigeria. Los resultados mostraron que el empowerment psicológico y la confianza organizativa son predictores del engagement laboral. Además, comprobaron el rol moderador del empowerment psicológico entre ambas variables. En relación con las variables sociodemográficas, identificaron que el género, la permanencia en el puesto de trabajo y la posición laboral son predictor del engagement laboral.

Por último, Stander y Rothman (2010) estudiaron la relación del empowerment psicológico, la inseguridad y el engagement laboral en una muestra conformada por 442 empleados de todos los niveles de una organización gubernamental y una empresa manufacturera. En esta investigación, se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre las 3 variables, siendo la inseguridad laboral afectiva la que mostró un efecto sobre tres dimensiones del empowerment psicológico: competencia, significado e impacto y sobre el compromiso de los empleados. Los individuos que presentan alta inseguridad laboral en el ámbito afectivo experimentaron significativamente menor competencia, impacto, significado y engagement hacia el trabajo. Enfocado en el empowerment psicológico y el engagement laboral, las cuatro subescalas del empowerment psicológico fueron estadísticamente significativas con el engagement del colaborador, siendo el significado la escala con mayor correlación.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

En base a los estudios analizados existen dos escenarios identificados con relación a las variables estudiadas. En primer lugar, uno de los hallazgos comunes que se encuentra es que existe una relación positiva directa entre el empowerment psicológico y el engagement laboral, la cual impacta directamente en el comportamiento del colaborador y, por ende, en los resultados de su trabajo. El desarrollar un empowerment psicológico en la empresa predice que la persona genere un engagement hacia el rol que realiza. Al predecir ello, las personas identifican su trabajo como significativo, involucrando su capacidad de cumplir con su rol y realizar sus actividades con capacidad de influir en lo que realizan con la libertad necesaria presentando una motivación autónoma evidenciada por el engagement laboral.

Alineados a la Teoría de las Demandas y Recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2017), se corrobora que los recursos personales, si bien tienen una influencia por parte de los recursos laborales, así como las relaciones con su entorno y el liderazgo del supervisor, tiene un rol determinante en la conducta laboral. Esto conlleva a que las personas se muestren más enérgicas y entusiastas ante las exigencias o demandas que pueden surgir. Por otro lado, en base a la Teoría de la Autodeterminación también se manifiesta que el sentirse competente y seguro en base a las funciones que la persona realiza está asociado a la motivación intrínseca, permitiendo que las dimensiones del empowerment psicológico se vean reflejadas, sobre todo el impacto y la autodeterminación.

Adicionalmente, en los modelos explorados que tratan de indagar la relación entre el empowerment psicológico y el engagement laboral, diversos estudios integran ambos constructos asumiendo roles de mediadores y moderadores junto con otros recursos significativos en la empresa. Ello establece una relación múltiple positiva con factores como la satisfacción laboral, la confianza empresarial y el liderazgo positivo. Con ello, el empoderamiento psicológico y el engagement laboral contribuyen a que el colaborador experimente un sentido de trabajo, especialmente cuando las condiciones o demandas laborales pueden generar un riesgo o temor en ellos.

Ambos constructos están orientados a la satisfacción de necesidades psicológicas básicas permitiendo al colaborador esa sensación de autonomía, firmeza ante sus capacidades en un contexto laboral determinado. Esto permite que otros factores como la satisfacción y la confianza empresarial alcancen niveles altos impulsados por la motivación intrínseca. Además, el empowerment psicológico puede ser considerado como un recurso laboral (Bakker & Demerouti, 2008; Quiñones et al., 2013), instigando en el proceso motivacional lo que permite que el empleado desarrolle el engagement en su trabajo (Demerouti et al., 2001).

Los hallazgos implican continuar investigando sobre estos constructos que cada vez van tomando mayor representación para las organizaciones que promueven el bienestar cognitivo, físico y social. En base a lo identificado, se recomienda implementar programas que fomenten el empowerment psicológico teniendo en cuenta un enfoque teórico y sobre todo las necesidades de los colaboradores sumado a la cultura de la empresa. Todo ello para evitar prácticas con objetivos superficiales, a raíz de que se demuestra en el estudio que el empowerment psicológico predice el engagement laboral.

Además, para los programas se podría identificar a personal clave de la empresa que sea reconocida por tener habilidades de liderazgo que inspiren y motiven con el ejemplo en base a la experiencia y capacidades destacadas. Bajo un análisis del equipo de Recursos Humanos, específicamente el área de liderazgo o gestión del desempeño y los supervisores directos. Ello con el propósito de que puedan cumplir rol de mentores hacia colaboradores que tengan la necesidad de fortalecer aspectos del empowerment psicológico y el engagement laboral. En base a objetivos medibles y cuantificables, para que a través de un enfoque longitudinal se pueda evaluar el impacto de la aplicación en

el tiempo. Es fundamental que los colaboradores tengan acceso a recursos laborales que promuevan su motivación intrínseca lo cual les permita explotar sus capacidades e identificar el valor que tienen en el puesto que mantienen para luego, asumir nuevos retos.

Una de las limitaciones percibidas fue la escasa existencia de material de investigación en base al empowerment psicológico y el engagement laboral directamente. Varias investigaciones no guardan el enfoque psicológico de los constructos para realizar un análisis bajo aquella perspectiva. Además, son pocos los estudios en empresas del sector privado siendo uno de los sectores más activos y volátiles en el contexto actual. Por otro lado, existe escasez de investigación en Latinoamérica, la mayoría de las fuentes han sido tomadas de Asia y Europa. Al ser todos abordados bajo un modelo transversal, no se han podido obtener información a lo largo del tiempo (Fraenkel et al, 2011), lo cual se pudo haber considerado como un factor determinante.

Los resultados de la investigación permiten plantear algunas recomendaciones para la investigación futura en el campo organizacional. En primer lugar, estudiar el impacto del empowerment psicológico en el el engagement laboral a través de estudios longitudinales para evidenciar los cambios que generan en los colaboradores a lo largo del tiempo. Ello con el fin de poder determinar las dimensiones más significativas en base variables como el tipo de posición y la edad. Asimismo, al ser el liderazgo un factor importante que se ha visto involucrado en esta relación, se podría orientar la investigación hacia el impacto del liderazgo femenino en el empowerment psicológico y engagement laboral de colaboradores. En la actualidad, el rol de la mujer está tomando mayor relevancia al asumir roles directivos, con el propósito de conocer lo que esto genera en los colaboradores y seguir indagando en base a entornos inclusivos y con igualdad de oportunidades en el sector empresarial.

CONCLUSIONES

- El empowerment psicológico tiene una relación positiva directa en el engagement laboral en colaboradores de empresas privadas, así como cumple un rol predictivo para dicho constructo. Ello quiere decir que cuando los colaboradores perciben que su trabajo es relevante, son capaces, tienen influencia en su entorno y pueden tomar decisiones, mostrarán una motivación autónoma que se traducirá en energía y dedicación hacia su trabajo.
- En base a los diversos modelos que exploran el empowerment psicológico y el engagement laboral se evidencia una relación moderadora y mediadora en base a recursos laborales como el liderazgo, la satisfacción y la confianza organizacional, lo cual genera comportamientos, relaciones y resultados positivos para el colaborador dentro de su rol y para el desempeño en relación con la empresa. Los recursos laborales son imprescindibles al fomentar la motivación intrínseca que permite a la persona reconocer el sentido del trabajo y sus capacidades.
- El estudio del empowerment psicológico y el engagement laboral bajo modelos integradores es esencial para generar ventajas competitivas en la motivación de los colaboradores y fortalecer las percepciones con el propósito de generar un estado de bienestar en la persona en su rol y en el contexto laboral.

REFERENCIAS

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry [Las prácticas laborales de alto rendimiento de los empleados de primera línea, la confianza en el supervisor, la integración en el trabajo y las intenciones de rotación en la industria hotelera]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436–1452. doi:10.1108/ijchm-11-2016-0633
- Aggarwal, A., Chand, P., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment [Intercambio líder-miembro, compromiso laboral y comportamiento de abstinencia psicológica: el papel mediador del empoderamiento psicológico]. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.00423
- Ato, M., & Vallejo, G. (2011). *Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica*. *Anales De Psicología / Annals of Psychology*, 27(2), 550-561. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123201>
- Alzyoud, A., Othman, S., & Isa, M. (2014). Examining the Role of Job Resources on Work Engagement in the Academic Setting [Examinar el papel de los recursos laborales en el compromiso laboral en el ámbito académico]. *Asian Social Science*, 11(3). doi:10.5539/ass.v11n3p103
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement [Un modelo de compromiso laboral basado en la evidencia]. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269. doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. [Enfoques estratégicos y proactivos del compromiso laboral] *Organizational Dynamics*, 46, 67-75.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward [Teoría de las demandas de empleo y los recursos: Haciendo balance y mirando al futuro]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward [Teoría de las demandas de empleo-recursos: Hacer balance y mirar al futuro]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. doi:10.1037/ocp0000056

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2015). Work Engagement [Compromiso laboral]. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–5. doi:10.1002/9781118785317.weom110009.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement [Hacia un modelo de compromiso laboral]. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi:10.1108/13620430810870476
- Bonau, S. (2018). Drivers of Employee Commitment: Evidence from the 2011 Workplace Employment Relations Survey of Employees [Factores que impulsan el compromiso de los empleados: Datos de la Encuesta de Relaciones Laborales a los Empleados de 2011]. *International Journal of Employment Studies*, 26(1), 40–61.
- Cuervo-Carabel, T., Meneghel, I., Orviz-Martínez, N., & Arce-García, S. (2020). Nuevos retos asociados a la tecnificación laboral: el tecnoestrés y su gestión a través de la psicología organizacional positiva. Aloma. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna*, 38(1), 21–30.
- Chandani, A., & Mehta, M. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement [Compromiso de los empleados: Un documento de revisión sobre los factores que afectan al compromiso de los empleados]. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7. doi:10.17485/ijst/2016/v9i15/92145.
- Deci, E., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: understanding human development in positive psychology [La teoría de la autodeterminación y la satisfacción de las necesidades básicas: la comprensión del desarrollo humano en la psicología positiva]. *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 17-34.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout [El modelo de exigencias laborales y recursos del burnout]. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Di Fabio, A. (2017). The Psychology of Sustainability and Sustainable Development for Well-Being in Organizations [La psicología de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible para el bienestar en las organizaciones]. *Frontiers in Psychology*, 8. doi:10.3389/fpsyg.2017.01534
- Duțu, R., & Butuceanu, A. (2019). On the Link between Transformational Leadership and Employees' Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment [Sobre el vínculo entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral de los empleados: El papel del empoderamiento psicológico]. *Psihologia Resurselor Umane*, 17(2), 42–73. <https://doi.org/10.24837/pru.v17i2.291>

- Fraenkel, J., Wallen, N., & Hyun, H. (2011). *How to design and evaluate research in education* [Cómo diseñar y evaluar la investigación en educación]. (8ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Gallup, I. (2017). *State of the American workplace* [El estado del trabajo en Estados Unidos]. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>.
- Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological empowerment and work engagement as mediating roles between trait emotional intelligence and job satisfaction [El empoderamiento psicológico y el compromiso laboral como roles mediadores entre el rasgo de inteligencia emocional y la satisfacción laboral] *Frontiers in psychology*, *11*. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00232
- Goodboy, A., Martin, M., & Bolkan, S. (2017). Workplace Bullying and Work Engagement: A Self-Determination Model [Acoso laboral y compromiso en el trabajo: Un modelo de autodeterminación]. *Journal of Interpersonal Violence*. doi:10.1177/0886260517717492
- Green, P., Finkel, E., Fitzsimons, G., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation [La naturaleza energizante del compromiso laboral: Hacia una nueva teoría de la motivación laboral basada en las necesidades]. *Research in Organizational Behavior*, *37*, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007>
- Hussein, M., Ahmed, U., Hussain Pahi, M., & Ahmed, A. (2020). COVID-19 and work engagement: understanding the nexus of leaders' emotional intelligence, self-efficacy and resilience in the banking sector of Bahrain [COVID-19 y compromiso laboral: comprensión del nexo entre la inteligencia emocional de los líderes, la autoeficacia y la resiliencia en el sector bancario de Bahrein]. *Revista Argentina de Clínica Psicológica [Edición Electrónica]*, *29*(3), 568–586. doi: 10.24205/03276716.2020.760
- Ibrahim, A. (2020). Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry [Potenciación psicológica y compromiso organizativo entre los empleados del sector del alojamiento]. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1–19. doi:10.1080/15332845.2020.1737766
- Jaradat, N., Al-maani, A., & Hashim, J. (2013). The effect of the structural empowerment psychological empowerment at the public jordanian organizations [El efecto del empoderamiento estructural empoderamiento psicológico en las organizaciones públicas jordanas]. *Journal of Hebron University for Research*, *8*(1).
- Joo, B., & Shim, J. (2020) Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, *13*, 425-441. doi: 10.1080/13678868.2010.50196

- Jordan, G., Miglic, G., Todorovic, I., & Maric, M (2017). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lecturers in Higher Education. [Empoderamiento psicológico, satisfacción laboral y compromiso organizativo entre los profesores de la enseñanza superior]. *Organizacija*, 50(1), 17-32. doi: 10.1515/orga-2017-0004.
- Jose, G., & Mampilly, S. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation [El empoderamiento psicológico como predictor del compromiso de los empleados: Un testimonio empírico]. *Global Business Review*, 15(1), 93–104. doi:10.1177/0972150913515589
- Kateb, M., Swies, R., Obeidat, B., & Maqableh, M. (2015). An investigation on the critical factors of information system implementation in Jordanian information technology companies [Una investigación sobre los factores críticos de la implantación de sistemas de información en las empresas jordanas de tecnología de la información]. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 11-28.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [Condiciones psicológicas del compromiso personal y de la falta de compromiso en el trabajo]. *Academy of Management Journal*, 22, 692–724. doi: 10.2307/256287
- Laschinger, H., Wilk, P., Cho, J., & Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experience matter? [Potenciación, compromiso y eficacia percibida en entornos de trabajo de enfermería: ¿importa la experiencia?]. *Journal of Nursing Management*, 17, 636-646. doi: 10.1111/j.1365-2834.2008.00907.x
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D., & Hong, Y. (2009) ‘Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality [¿Se ven cara a cara? Perspectivas de directivos y empleados sobre los sistemas de trabajo de alto rendimiento y los procesos de influencia en la calidad del servicio]. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–391.
- Littrell, R. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager [Influencias en las preferencias de los empleados por las prácticas de empoderamiento por parte del gestor ideal]. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), 87–110. doi:10. 1016/j.ijintrel.2006.10.001
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2014). Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment [Empleados comprometidos y serviciales: El papel del empoderamiento psicológico]. *The Journal of Psychology*, 149(3), 263–276. doi:10.1080/00223980.2013.874323
- Manrique, C., & Hernández, L. (2020). Retos organizacionales de las empresas en el nuevo capitalismo (1970 – 2018). *Estrategia y Gestión Organizacional*. 148 -166

Corporación Universitaria Americana. <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2020/09/Estrategia-y-gesti%C3%B3n-organizacional.pdf>

- Matsuo, M. (2019). Antecedents of psychological empowerment: the effects of developmental experience, learning goal orientation and authenticity [Antecedentes del empoderamiento psicológico: los efectos de la experiencia de desarrollo, la orientación de la meta de aprendizaje y la autenticidad]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. doi:10.1111/1744-7941.12228
- Meyer, J. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links [Compromiso, motivación y compromiso de los empleados: Explorando los vínculos]. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 33-49.
- Mills, M., Fleck, C., & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead [La psicología positiva en el trabajo: Una revisión conceptual, una evaluación del estado de la práctica y una mirada al future]. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153–164. doi:10.1080/17439760.2013.776622
- Mitić, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorović, B., & Zorić, K. (2016). Organizational culture and organizational commitment: Serbian case [Cultura organizativa y compromiso organizativo: El caso de Serbia]. *Journal of engineering management and competitiveness*. 6(1), 21-27. doi:10.5937/jemc1601021M
- Monica, R., & Krishnaveni. R (2019). Enhancing innovative work behaviour through work engagement: examining the role of psychological empowerment and social support [Potenciar el comportamiento laboral innovador a través del compromiso laboral: examinar el papel del empoderamiento psicológico y el apoyo social]. *International Journal of Business Innovation and Research, Inderscience Enterprises Ltd*, 20(4), 527-553.
- Monje, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N. & Abeal, P (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study [Empoderamiento estructural, empoderamiento psicológico y compromiso laboral: Un estudio transnacional]. *European Management Journal*. DOI: 10.1016/j.emj.2021.01.005
- Moura, D., Orgambidez-Ramos, A., & de Jesus, S. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees [El empoderamiento psicológico y el compromiso laboral como predictores de la satisfacción laboral: Una muestra de empleados de hotel]. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(2), 125-134.
- Narula, R. (2020). Policy opportunities and challenges from the COVID-19 pandemic for economies with large informal sectors [Oportunidades y desafíos políticos de la

- pandemia de COVID-19 para las economías con grandes sectores informales]. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 302-310.
- Nel, T., Stander, M., & Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry [Investigar el liderazgo positivo, el empoderamiento psicológico, el compromiso laboral y la satisfacción con la vida en una industria química]. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1). doi:10.4102/sajip.v41i1.1243
- Nienaber, H., & Martins, N. (2019). Exploratory study: Determine which dimensions enhance the levels of employee engagement to improve organizational effectiveness [Estudio exploratorio: Determinar qué dimensiones potencian los niveles de compromiso de los empleados para mejorar la eficacia de la organización]. *The TQM Journal*, 32(3), 475–495. doi:10.1108/tqm-05-2019-0151
- Quiñones, M., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation análisis [¿Influyen los recursos laborales en el compromiso laboral a través del empoderamiento psicológico? Un análisis de mediación]. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 127–134. doi:10.5093/tr2013a18
- Robijn, W., Euwema, M., Schaufeli, W., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective [Líderes, equipos y compromiso laboral: una perspectiva de necesidades básicas]. *Career Development International*. 25(4), 373-388. doi:10.1108/CDI-06-2019-0150
- Rothmann, S. (2010). *The reliability and validity of measuring instruments of happiness in the Southern African context* [La fiabilidad y la validez de los instrumentos de medición de la felicidad en el contexto del África meridional.]. Vanderbijlpark: North-West University.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* [Teoría de la autodeterminación: Las necesidades psicológicas básicas en la motivación, el desarrollo y el bienestar]. Guilford Publications.
- Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3). 177-184
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model [Aplicación del Modelo de Demandas y Recursos del Trabajo]. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study" [Las exigencias del trabajo, los recursos del trabajo y su relación con el burnout y el engagement: un estudio multimuestra]. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach [La medición del engagement y el burnout: Un enfoque de análisis factorial confirmatorio de dos muestras]. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/a:1015630930326
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement [La conceptualización y medición del compromiso laboral]. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24. Psychology Press.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study [La medición del compromiso laboral con un breve cuestionario: Un estudio transnacional]. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Spreitzer, G. (2007). Taking Stoch: a review of more than twenty years of research on empowerment at work [Taking Stoch: una revisión de más de veinte años de investigación sobre la capacitación en el trabajos]. *Handbook of organizational behavior*, 54-73. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation [Empoderamiento psicológico en el trabajo: Dimensiones, medición y validación]. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stander, M., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement [Empoderamiento psicológico, inseguridad laboral y compromiso de los empleados]. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1). doi:10.4102/sajip.v36i1.849
- Teixeira, A., Nogueira, A., & Alves, P. (2016). Empoderamento estrutural em enfermagem: tradução, adaptação e validação do Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II [Potenciación estructural en enfermería: traducción, adaptación y validación del Cuestionario de Condiciones de Eficacia Laboral II]. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(10), 39-47. doi:10.12707/RIV16014.
- Tetik, N. (2016). The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides [Los efectos del empoderamiento psicológico en la satisfacción y el rendimiento laboral de los guías turísticos]. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239

- Thakre, N., & Mathew, P. (2020). Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees [Empoderamiento psicológico, compromiso laboral y comportamiento de ciudadanía organizativa entre los empleados del sector servicios de la India]. *Global Business and Organizational Excellence*. doi:10.1002/joe.22003
- Towsen, T., Stander, M., & Van Der Vaart, L. (2020). The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Empowerment, Role Clarity, and Work Engagement: Evidence From South Africa [La relación entre el liderazgo auténtico, el empoderamiento psicológico, la claridad de los roles y el compromiso laboral: Evidencia de Sudáfrica]. *Frontiers in Psychology*, *11*. doi:10.3389/fpsyg.2020.01973
- Ugwu, F., Onyishi, I., & Rodríguez-Sánchez, A. (2013). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment [Vinculación de la confianza organizativa con el compromiso de los empleados: el papel del empoderamiento psicológico]. *Personnel Review*, *43*(3), 377–400. doi:10.1108/pr-11-2012-0198
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina clínica*, *135*(11), 507-511.
- Van Tuin, L., Schaufeli, W., Van Den Broeck, A., & Van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement [El propósito de la empresa como antecedente de la motivación y el compromiso de los empleados]. *Frontiers in Psychology*, *11*. doi:10.3389/fpsyg.2020.572343
- Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction [Explicación de las relaciones entre las características del trabajo, el agotamiento y el compromiso: El papel de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas]. *Work & Stress*, *22*, 277-294. doi:10.1080/02678370802393672
- Vera, O. (2009). Cómo escribir artículos de redacción. *Revista Médica La Paz*, *15*(1), 63-69. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582009000100010&lng=es&tlng=es.
- Wojdylo, K., Baumann, N., Fischbach, L., & Engeser, S. (2014). Live to work or love to work: Work craving and work engagement [Vivir para trabajar o amar el trabajo: El deseo de trabajar y el compromiso con el trabajo]. *PLoS One*, *9*(10), 1–8.
- Wright, D. (2003). Making friends with your data: improving how statistics are conducted and reported [Haciendo amigos con sus datos: mejorando la forma de realizar y

comunicar las estadísticas]. *The British Journal of Educational Psychology*, 73, 123–136. doi:10.1348/000709903762869950

Yang, Y., & Green, S. (2011). Coefficient Alpha: A Reliability Coefficient for the 21st Century? [Coeficiente Alfa: ¿Un coeficiente de fiabilidad para el siglo XXI?]. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 377–392. doi:10.1177/0734282911406668

