

EFFECTOS DEL EMPODERAMIENTO Y EL COMPROMISO EN EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA TEXTIL CHILENA

EFFECTS OF EMPOWERMENT AND ENGAGEMENT ON PERFORMANCE OF
EMPLOYEES IN THE CHILEAN TEXTILE INDUSTRY

JEL Classification: M54, M120, L29

Received: February 18, 2021 | Accepted: September 28, 2021 | Available online: December 6, 2021

Cite this article as: Juyumaya, J., Alvarado, N., & Rojas, C. (2021). Efectos del empoderamiento y el compromiso en el rendimiento de los trabajadores de la industria textil chilena. *Estudios de Administración*, 28 (2), 97-109. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.61108>

Jesús Juyumaya

Escuela de Negocios, Universidad Mayor Chile, Chile
jesus.juyumaya@umayor.cl

Nicole Alvarado

Escuela de Comunicaciones, Universidad Santo Tomás, Chile
n.alvaradop@alumnos.santotomas.cl

Carolina Rojas

Escuela de Comunicaciones, Universidad Santo Tomás, Chile
c.rojasa19@alumnos.santotomas.cl

Resumen

Esta investigación estudia los niveles de empoderamiento psicológico, *work engagement* y rendimiento laboral en trabajadores de la industria textil chilena. El artículo presenta un modelo de mediación, donde se analiza el *work engagement* como mediador en la relación entre empoderamiento psicológico y rendimiento laboral. Los hallazgos señalan que si un trabajador se encuentra empoderado en sus capacidades (es decir, con un alto empoderamiento psicológico) cuando está cumpliendo con su tarea, tendrá un mejor rendimiento laboral. Por esto, comprometer al trabajador con su labor (*work engagement*) tendrá repercusiones aún más positivas en su rendimiento. Este estudio entrega evidencia empírica para entender el *work engagement* en contextos latinoamericanos. Adicionalmente, tiene implicaciones prácticas que son claves para la gestión de personas en la industria textil de Chile.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Palabras clave: Empoderamiento psicológico, work engagement, rendimiento laboral, industria textil, Chile.

Abstract

This research studies how work engagement achieved through psychological empowerment can improve on-the-job performance of employees in the Chilean textile industry. A mediation model is suggested that analyzes work engagement as a mediator in the direct relationship between psychological empowerment and job performance. Findings indicate that an employee will indeed perform better if she/he is psychologically empowered to manage her or his own skills when tackling a task. In effect, engaging the employee with the task, itself will have even more positive repercussions on performance. The study provides empirical evidence for understanding work engagement in Latin American contexts, apart from its practical implications for managing workforce in Chile's textile industry.

Keywords: Psychological empowerment, work engagement, job performance, textile industry, Chile.

Agradecimientos

El autor principal agradece a: Juan Pablo Torres, Pedro Leiva, Leslier Valenzuela y Sergio Olavarrieta, profesores del Doctorado en Administración de Negocios de la Facultad de Economía y Negocios (Universidad de Chile), quienes fomentaron mi ánimo investigativo. Muchas gracias a los trabajadores de la industria textil chilena y a mis coautoras. Finalmente, agradezco al Equipo Editorial de la revista Estudios de Administración y a los pares evaluadores. Este artículo fue apoyado por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile (ANID), bajo la beca 21190010.

Introducción

En las últimas décadas, los estudios de comportamiento organizacional se han interesado crecientemente en el fenómeno del *work engagement* (Bakker & Albrecht, 2018; Xanthopoulou et al., 2009). *Work engagement* ha sido relacionado con varios resultados organizacionales positivos como el rendimiento en la tarea y el rendimiento creativo (Schaufeli & Bakker, 2003; Walumbwa et al., 2011).

El modelo de demandas laborales y recursos es una de las teorías más utilizada para explicar el *work engagement*, dado que describe dado que describe estados mentales del trabajador, por ejemplo, apatía, aburrimiento, *burnout* y *work engagement*.

De esa manera, el *work engagement* ocurre cuando un trabajador posee altas demandas laborales y un alto nivel de recursos para responder a esas demandas (Juyumaya, 2019). Los recursos laborales constituyen elementos del ambiente que tensionan al trabajador, al desafiarle o estresarlo. Esos recursos pueden ser de dos tipos: 1) Personales, que se refieren a autopercepciones del individuo sobre sí mismo (por ejemplo, autoestima, autoeficacia y optimismo), o 2) Laborales, los cuales refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden

(a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados (demandas laborales), (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (por ejemplo, liderazgo transformacional, autonomía, y retroalimentación).

Por otro lado, el nivel de empoderamiento psicológico de los trabajadores se ha estudiado como un importante recurso personal que incrementa los niveles de *work engagement* (Zhang & Bartol, 2010; Spreitzer, 1995; Juyumaya, 2019).

Debido a lo antes mencionado, con esta esta investigación se presenta un modelo de mediación, en el que se analiza el rol del *work engagement* como mediador en la relación entre empoderamiento psicológico y rendimiento laboral. De ese modo, se plantea que el empoderamiento psicológico incrementa el *work engagement*, lo que, a su vez, tiene como consecuencia un mayor rendimiento laboral. Así, es posible señalar que el *work engagement* es un mediador entre estos dos constructos, los cuales son claves para la gestión de personas dentro de las organizaciones.

Adicionalmente, la investigación considera una muestra poco estudiada: los trabajadores de la industrial textil chilena. Es por ello que se entrega un diagnóstico de los niveles de empoderamiento psicológico, *work engagement* y rendimiento laboral de los trabajadores de dicha industria, pues esa información constituye un valioso insumo para la toma de decisiones gerenciales en el área de gestión de personas.

Cabe destacar que, según Fashionunited (2020), Chile no destaca en el mundo textil más que como un país proveedor de materia prima (principalmente de algodón). La producción nacional textil alcanza un 13,5 % del mercado total internacional, lo que corresponde a 5 billones de pesos chilenos al año (Fashionunited, 2020). Si bien la industria textil ha ido en aumento en el país, aún se mantiene la tendencia de importar la mayoría de las prendas de vestir, ya que el 70 % de las prendas son traídas del extranjero y solo el 30 % restante es de la industria textil nacional, labor que queda en manos de micro, pequeñas y medianas empresas mipymes, tales como talleres de trabajadores particulares, los cuales deben competir con los bajos precios del mercado internacional y con una amplia variedad de productos. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), lo anterior produce una importante presión para la reducción de la estructura de costos de dichas compañías, lo que genera problemas de regularización laboral y de trabajo decente. Esos problemas abarcan temas sociales complejos como el trabajo ilegal infantil, la sobrecarga laboral y el *burnout*, entre otros (OIT, 2021).

Las empresas de la industria textil tienen un claro enfoque centrado en el rendimiento de sus trabajadores, especialmente en el rendimiento centrado en la tarea. El rendimiento laboral se define como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados con antelación; ese rendimiento se ve notablemente afectado por la estrategia individual para lograr dichos objetivos (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Desde el área de gestión de personas, ha habido un creciente interés en analizar los antecedentes del rendimiento laboral. Al respecto, el estudio de *work engagement* se aleja de la visión histórica que ha imperado en el mundo de los negocios, es decir, de la concepción de que un trabajo es funcional cuando la persona ejecuta su rol y solo se consagra a ello mediante un modo mecanizado, asociado a la cadena de valor. Esto es así, porque las teorías del *work engagement* estudian fenómenos que anteriormente no habían sido considerados como son: el vigor (componente energético del compromiso), la dedicación (componente emocional del compromiso) y la absorción (componente cognitivo del compromiso), las cuales dan forma al constructo (y son las tres dimensiones de éste).

El *work engagement* nace de la corriente académica denominada “Psicología Positiva”, la cual pone el acento en la presencia psicológica del individuo, especialmente en los talentos individuales que le permiten conseguir un objetivo común (Key Performance Indicators, objetivos estratégicos, construcción de una visión compartida), a la vez que la consecución de dicho objetivo se vuelve trascendente para el trabajador (Demerouti *et al.*, 2001).

Desarrollo de hipótesis

Empoderamiento psicológico

El empoderamiento psicológico es un fenómeno abordado por el campo de la psicología organizacional. A nivel individual, es entendido como la capacidad de la persona de sentirse responsable y protagonista de su propia vida; a nivel de la organización, es la oportunidad para que el trabajador sea más eficaz en su funcionamiento y asuma retos innovadores en su trabajo y tareas cotidianas (Spreitzer, 1995).

La activación de recursos de los individuos repercute positivamente en el desarrollo de las labores que estos desempeñan, tanto a nivel individual, grupal como organizacional, lo que permite obtener mejoras sostenidas (Schaufeli & Salanova, 2007).

Dentro del empoderamiento psicológico existe la dimensión intrapersonal, que se refiere a cada uno de los individuos y a sus particularidades, sus niveles de satisfacción y confianza, y a su capacidad de reconocer las consecuencias positivas o negativas que su actuar genera frente a otros. Este componente intrapersonal puede describirse como la capacidad autopercebida para influir en los sistemas sociales y políticos. Esa autopercepción incluye un dominio específico del control percibido, el autoconcepto, la autoeficacia, la autoestima, la motivación para ejercer control y los sentimientos de competencia que alentarán a las personas a actuar y participar en organizaciones (Deci *et al.*, 1999). La importancia de la percepción intrapersonal o autopercepción de empoderamiento es que permite enfrentar la apatía que puede desarrollar el individuo al no reconocer la importancia y el valor que tiene cada una de sus acciones para con otros individuos. Es decir, mientras menos control y consciencia tenga sobre sus actos, mayor será el nivel de apatía que desarrolle y menos aportará a la construcción de elementos positivos para la organización (Spreitzer, 1995).

Por otro lado, el empoderamiento cognitivo está asociado con el proceso de reconocimiento de las capacidades internas; además, se le suma la capacidad de visualizar las principales problemáticas en su entorno y la posibilidad de entender cómo sus habilidades personales pueden ayudar a rectificar la situación. En este nivel, los individuos aumentan su participación efectiva en las organizaciones en las que se ven insertos.

Spreitzer (1995) afirma que existen tres dimensiones del empoderamiento psicológico relacionadas con el compromiso: 1) Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la empresa; 2) Compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el trabajador tiene con la organización, por ejemplo, reconocer los costos asociados con abandonar la organización; y 3) Compromiso normativo: consiste en experimentar (por parte del trabajador) un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la institución para la que se trabaja.

Al respecto, en la presente investigación, se utilizará la dimensión de compromiso

afectivo, pues es la más indicada para analizar en contextos organizacionales.

Work engagement

Schaufeli y Bakker (2003) definen el *work engagement* como un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción en la tarea. Siguiendo la teoría de demandas laborales y recursos, el *work engagement* es un estado mental que ocurre cuando el trabajador tiene altas demandas laborales y altos recursos laborales y/o personales para responder a estas demandas.

Como se mencionó en la introducción, las demandas laborales son elementos del ambiente de trabajo que tensionan al trabajador, mientras que los recursos son elementos del ambiente (recursos laborales) o autopercepciones (recursos personales) que permiten enfrentar esas tensiones.

Investigaciones previas (por ejemplo, Xanthopoulou *et al.*, 2009; Walumbwa *et al.*, 2011; Juyumaya 2019), han demostrado que los trabajadores que estén comprometidos (es decir, que presenten altos niveles de *work engagement*), serán trabajadores con alta autoestima, optimistas, autoeficaces y capaces de manejar eventos imprevistos, debido a su proactividad y compromiso con la tarea.

El *work engagement* no debe confundirse con conceptos como satisfacción laboral, felicidad organizacional, adicción al trabajo e incluso con su opuesto, el estado mental de agotamiento o estrés sostenido, conocido como el síndrome del burnout¹ (Maslach & Leiter, 2008). El *work engagement* se refiere a tres cuestiones específicas que lo diferencian de otros conceptos: 1) El vigor (componente energético del trabajador); 2) La dedicación (componente emocional del trabajador); y 3) La absorción (componente cognitivo del trabajador).

Durante la última década, el *work engagement* ha ganado un espacio importante en el área de gestión de personas y en la administración general de organizaciones, especialmente en Chile, fruto del trabajo colaborativo de los últimos años entre Arnold Bakker y la Fundación Chile.

Rendimiento laboral

El rendimiento laboral es otro de los constructos que mayor atención ha recibido por parte de los investigadores del comportamiento organizacional, la gestión estratégica y la gestión de personas. Posiblemente, su popularidad se deba a que la competitividad y la productividad de las organizaciones se encuentran íntimamente ligadas al desempeño individual de sus miembros (Greguras *et al.*, 2007). De allí que identificar sus determinantes y consecuentes ha sido uno de los objetivos prioritarios de diversos académicos.

Al respecto, Madrid *et al.* (2018) concluyeron que las organizaciones que enfrentan altas demandas laborales deben implementar acciones para mejorar las dimensiones del capital psicológico. Sin embargo, esas acciones deben centrarse en el criterio específico de interés del rendimiento laboral.

La falta de consenso acerca la medición del rendimiento laboral ha provocado la aparición de numerosas escalas para poder evaluarlo. En ese sentido, la literatura especializada en el rendimiento laboral postula cerca de 80 instrumentos para medir

¹ El síndrome del burnout es definido como una sensación de fracaso y una existencia agotada y gastada que resulta de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador (Maslach & Leiter, 2008).

el rendimiento individual en un plano general y más de 40 escalas para evaluar el rendimiento en contextos más específicos (Wells & Welty–Peachey, 2011). No obstante, gran parte de los instrumentos desarrollados hasta el momento no logran medir todas las dimensiones que conforman el rendimiento individual de forma conjunta. Por otra parte, el uso de distintas escalas para medir las dimensiones del rendimiento laboral puede provocar cierta redundancia en las preguntas, lo que afecta la aplicación del instrumento, e incluso podría impactar negativamente sobre la validez del resultado del análisis estadístico, debido al aumento de las correlaciones entre los ítems.

Frente a las ambigüedades que ha causado la medición del rendimiento individual, Koopmans *et al.* (2013) desarrollaron un instrumento genérico para evaluarlo. El instrumento, identificado con el nombre de *Escala de rendimiento laboral individual*, permite medir las conductas de los trabajadores más que la efectividad de las acciones.

Los modelos genéricos de rendimiento laboral utilizan dimensiones amplias para delimitar al constructo, pero los modelos que han sido desarrollados para trabajos y contextos específicos se basan en dimensiones más acotadas y personalizadas para describir los elementos del rendimiento laboral. En este sentido, tanto las revisiones llevadas a cabo a principios de siglo, como las más recientes, sostienen que el rendimiento laboral está conformado por tres grandes aspectos: 1) Rendimiento en la tarea; 2) Rendimiento en el contexto; y 3) Comportamientos laborales contraproducentes. Los estudios más recientes han insistido en la incorporación de nuevas dimensiones en la operacionalización de rendimiento laboral (Murphy, 1990).

Siguiendo a Koopmans *et al.* (2013), el rendimiento laboral está compuesto por cuatro grandes dimensiones: 1) Rendimiento en la tarea; 2) Rendimiento en el contexto; 3) Comportamientos contraproducentes; y 4) Rendimiento adaptativo. Esas dimensiones comprenden las conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto de trabajo de los miembros de la organización.

Así, el rendimiento de la tarea es una dimensión esencial del rendimiento laboral, incluso se encuentra en la gran mayoría de los modelos explicativos del constructo, dado que los primeros intentos de explorar el rendimiento se enfocaron fuertemente en los requerimientos en las tareas, con focos de investigación tales como la competencia técnica, rendimiento de rol, competencia específica de la tarea, entre otras (Viswesvaran & Ones, 2000).

Según Koopmans *et al.* (2013), el rendimiento de la tarea implica la realización de labores específicas o técnicas asociadas al puesto de trabajo. Por lo tanto, se vincula con el núcleo técnico de una organización, es decir, con las actividades que permiten (directa o indirectamente) transformar los recursos y capacidades organizacionales en productos o servicios apropiados para un intercambio económico.

Es importante reiterar que, este artículo se centra en el estudio de la industria textil chilena y en el análisis del efecto mediador del *work engagement* en la relación entre empoderamiento psicológico y rendimiento laboral de los trabajadores. Así, la Figura 1 presenta el modelo de nuestro estudio.

Las hipótesis de la investigación son las siguientes:

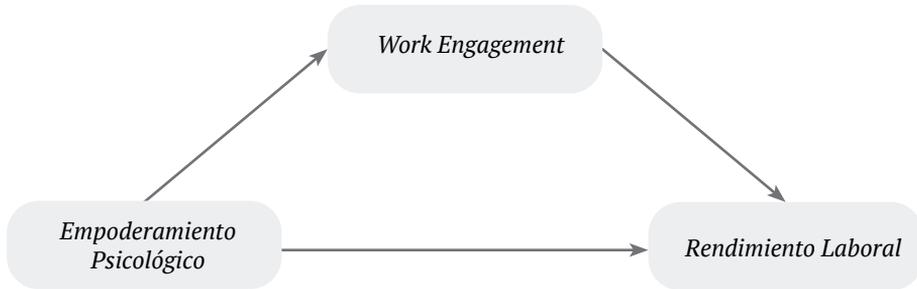
H1. Work engagement media la relación entre empoderamiento psicológico y rendimiento laboral en los trabajadores de la industria textil chilena.

H1a. El empoderamiento psicológico está relacionado positivamente con work engagement en los trabajadores de la industria textil chilena.

H1b. El empoderamiento psicológico está relacionado positivamente con rendimiento laboral en los trabajadores de la industria textil chilena.

H1c. Work engagement está relacionado positivamente con el rendimiento laboral en los trabajadores de la industria textil chilena.

Figura 1. Modelo Propuesto



Notas: La figura representa el modelo teórico de mediación. Este resume las hipótesis propuestas del estudio. La investigación teoriza que las relaciones entre el Empoderamiento Psicológico de los trabajadores de la industria textil chilena y su Rendimiento Laboral se encuentra mediado por sus niveles de *Work Engagement*.

Método

Son escasos los artículos científicos enfocados en los trabajadores de la industria textil chilena, por lo que levantar datos concretos sobre esa población es una tarea metodológicamente relevante.

Con ese objetivo, se realizó un estudio transversal, con un enfoque metodológico cuantitativo, que permitió la validación de la hipótesis de forma objetiva, a través de un análisis estadístico.

La población de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la industria textil, pertenecientes a mipymes con mayoría de edad en Chile (mayor a 18 años), que se desempeñaran en la elaboración de productos textiles en diferentes comunas de la Región Metropolitana (Chile).

La recolección de datos se realizó entre los meses de enero y septiembre del año 2019, por ello el “Estallido Social” y la “Pandemia del Coronavirus” no afectaron el proceso. Asimismo, se utilizó un muestreo aleatorio por conveniencia. La muestra final, basada en cuestionarios completos, fue de 200 trabajadores ($n = 200$).

La metodología que se utilizó tiene su sustento en la epistemología positivista, que promueve el conocimiento mediante la formulación de hipótesis y la comprobación empírica. Esa metodología requiere de instrumentos de recolección de datos que mantengan el carácter objetivo de la investigación. Con ese fin, este estudio empleó una encuesta que contiene tres escalas tipo Likert para: 1) Empoderamiento psicológico; 2) *Work engagement*; y 3) Rendimiento laboral.

La encuesta estuvo compuesta por la presentación del estudio, el consentimiento informado que asegura la confidencialidad de los datos y el anonimato del encuestado, preguntas sociodemográficas y las tres escalas anteriormente referenciadas. Los datos sociodemográficos que se incluyen en el instrumento de investigación son: edad, género y años de experiencia laboral.

A continuación, se presentan las 3 escalas utilizadas. Todas siguen un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos: desde Muy en Desacuerdo = 1, hasta Muy de Acuerdo = 5.

- *Empoderamiento psicológico*. Escala de empoderamiento (Spreitzer, 1995). La escala de empoderamiento psicológico de Spreitzer (1995) mide el control percibido, las percepciones respecto a las competencias y la internalización de metas y objetivos de la organización. Se utilizó la versión validada al español de Menon (1999) de 7 ítems.

- *Work engagement*. Escala UWES-9 (Schaufeli & Bakker, 2003). Esta escala se encuentra disponible en dos versiones, una que contempla 17 ítems, y la versión abreviada que contempla 9 ítems. Se utilizó la versión abreviada, validada al español por Juyumaya (2019).

- *Rendimiento laboral*. Se empleó la escala de rendimiento laboral de Koopmans (2013). Mediante esta escala se presentan una serie de afirmaciones que los trabajadores deben responder, situándose en la experiencia laboral que realizan o hayan realizado en la organización. Se usó la escala validada al español por Salessi y Omar (2016), la cual contempla un total de 13 ítems.

Los análisis se realizaron usando el paquete estadístico SPSS v.23, y la extensión PROCESS Macro v.2 16.23 (Hayes, 2013). La estrategia de análisis tuvo como finalidad corroborar la existencia de una posible relación mediadora entre las variables seleccionadas para el estudio.

La interpretación de datos de la presente investigación se basó en el modelo de mediación simple, propuesto por Hayes (2013), quien postula que la mediación corresponde a un proceso en donde el efecto de una variable “X” sobre una variable “Y” ocurre a través de una tercera variable, que recibe el nombre de variable mediadora: “M”.

Para el análisis de mediación, se estableció una relación entre una variable “X”, explicativa o independiente, una variable “Y”, criterio o dependiente y, a través de ellas, se añadió la variable mediadora (Hayes, 2013).

El análisis previo consideró cumplir con los cuatro supuestos básicos para realizar una mediación:

- 1) Que la variable independiente se relacione significativamente con la variable dependiente;
- 2) Corroborar que la variable independiente se relacione significativamente con la mediadora;
- 3) Confirmar que la variable mediadora tenga relación con la variable dependiente, de manera constante a la relación que tiene con la variable independiente;
- 4) Comprobar que la relación entre la variable independiente y dependiente resulta significativamente menor cuando se incorpora la variable mediadora propuesta para el modelo (Hayes, 2013).

Para el presente estudio, se contempló como variable “X” el empoderamiento psicológico (variable independiente), lo que implica que si un trabajador se siente empoderado de sus capacidades y atributos en el ámbito laboral, tendrá repercusión directa en el rendimiento laboral, posicionado a esta como la variable “Y” (variable dependiente), probando posteriormente el rol mediador del *work engagement*, variable “M” (variable mediadora), en el modelo propuesto (Figura 1).

La prueba de normalidad utilizada fue la de Pearson’s, Chi-cuadrado, la cual nos permitió justificar un estudio paramétrico.

Resultados

Estadísticos descriptivos, correlaciones y alfa de Cronbach están disponibles en la Tabla 1. En las tres variables utilizadas, el alfa supera el valor de .80, encontrándose

así, todas las variables más cercanas al valor “1” que a “0”, lo que indica que las escalas fueron confiables. Las correlaciones son positivas, y van en línea con lo reportado en investigaciones anteriores.

Tabla 1. Estadísticos Descriptivos y Matriz de Correlaciones Bivariadas

Variables	Media	DS	Mínimo	Máximo	1	2	3
1. Empoderamiento Psicológico	3.69	0.77	1.00	5.00	(0.82)		
2. <i>Work Engagement</i>	4.12	0.70	1.00	5.00	0.25**	(0.90)	
3. Rendimiento Laboral	3.43	0.64	1.00	5.00	0.40**	0.26**	(0.82)

Notas: La tabla muestra los promedios, desviaciones estándar (DS), mínimos, máximos e intercorrelaciones de las variables de Empoderamiento Psicológico, *Work Engagement* y Rendimiento Laboral. Tamaño de la muestra: 200 trabajadores. **denota significancia al nivel 0.01 (2-colas). Los puntajes alfa se encuentran entre paréntesis.

En el presente estudio, se analizó el rol mediador del *work engagement*, entre empoderamiento psicológico y rendimiento laboral.

La mediación, corresponde a un proceso a través del cual se busca medir la incidencia que una variable independiente provoca sobre una variable dependiente, interponiendo en esta relación una variable mediadora. En el presente caso, la variable de empoderamiento psicológico, que representa el nivel de empoderamiento y autopercepción de las capacidades de los trabajadores, repercutió positivamente en la variable rendimiento laboral. Sin embargo, incluimos una tercera variable (*work engagement*), que contribuyó y potenció la relación entre estos dos constructos.

De esta forma, se puede afirmar que el empoderamiento psicológico, por sí solo, no determina o condiciona completamente altos niveles de rendimiento laboral. El empoderamiento psicológico influye de forma directa en el *work engagement*, debido a que es un recurso personal que permite enfrentar las demandas laborales que tiene el trabajador.

Los efectos que tienen el empoderamiento psicológico y el *work engagement* sobre el rendimiento laboral pueden ordenarse de la siguiente forma:

Efecto a = Influencia del empoderamiento sobre el *work engagement*;

Efecto b = Influencia del *work engagement* sobre el rendimiento;

Efecto c = Influencia del empoderamiento sobre el rendimiento.

Así, la mediación puede adoptar dos formas: 1) La mediación total, la cual implica que los efectos del empoderamiento por sobre el rendimiento laboral son mediados por *work engagement*, vale decir que el efecto c es igual a 0; y 2) La mediación parcial, que corresponde a que el efecto de la variable de empoderamiento psicológico incide parcialmente sobre la variable rendimiento laboral.

El análisis realizado muestra que el efecto directo de empoderamiento psicológico sobre rendimiento laboral es significativo ($p < .05$). Mas aún, al calcular el índice de mediación con la extensión de Hayes (2013), se tienen los siguientes intervalos de confianza: LLCI = .23; ULCI = .44, lo que confirma la hipótesis de que el *work engagement* media parcialmente la relación entre empoderamiento psicológico y rendimiento laboral. Si bien, contralamos usando las variables sociodemográficas del estudio (edad, género y años de experiencia laboral), no se evidenciaron cambios

significativos en los resultados, siendo los resultados casi idénticos.

Discusión

Gracias a los resultados presentados, se pueden aceptar las cuatro hipótesis del estudio. Se concluye que si un trabajador se encuentra empoderado en sus capacidades (con altos niveles de empoderamiento psicológico) cuando está cumpliendo con su tarea, tendrá un mejor rendimiento laboral. Si a eso se le suma que esté comprometido con su trabajo (*work engagement*), tendrá repercusiones aún más positivas en su rendimiento laboral.

A nivel de contribución teórica, el presente estudio aporta a la teoría de demandas laborales y recursos, la cual explica el *work engagement* (Bakker & Albrecht, 2018; Juyumaya, 2018b). El empoderamiento psicológico es un recurso personal que ayuda a responder a las demandas laborales de los trabajadores de la industria textil chilena.

Asimismo, este estudio entrega evidencia empírica para entender el *work engagement* en contextos latinoamericanos. Adicionalmente, la investigación tiene implicancias prácticas para la gestión de personas en la industria textil chilena. Una implicancia práctica importante se relaciona a las posibilidades que tienen las gerencias de personas de la industria textil chilena para crear oportunidades para que los trabajadores suban sus niveles de *work engagement*. Se observa que las organizaciones que forman parte de nuestra muestra han logrado empoderar a sus trabajadores, lo que, junto con otras prácticas de gestión de personas, les permiten tener trabajadores comprometidos: Un porcentaje del 61 % de la muestra seleccionada dejó en manifiesto una preferencia por este tipo de rubro, de modo que no ven su trabajo solo como una fuente de ingreso, sino como un espacio en cual pueden también desarrollar sus habilidades. Por ejemplo, evaluaciones de desempeño 360° serían bastante indicadas en la industria textil chilena, ya que este tipo de evaluación promueven que el trabajador se potencie y mejore su rendimiento laboral en base a la retroalimentación recibida por parte de sus compañeros de trabajo, su supervisor o jefatura, los clientes y su propia autoevaluación.

Debido a las características de la muestra, se observa que la industria textil chilena posee rasgos similares con respecto a la conformación de la mano de obra en otros países, ya que está compuesta mayoritariamente por mujeres (Fashionunited, 2020). El porcentaje de participación del género femenino fue de 80 %.

Los resultados destacan el protagonismo que tiene el hecho de reconocer las capacidades y atributos que poseen los trabajadores de una organización, debido a que si estas habilidades son destacadas, los trabajadores adquieren seguridad mucho más allá de lo laboral, llegando a un plano personal, que puede traer múltiples beneficios para el individuo (Rappaport, 1981; Riger, 1993). Así, incrustar estrategias en las prácticas de gestión de personas, que fomenten el empoderamiento psicológico y *work engagement*, es una fuente clave de ventaja competitiva, a partir del desarrollo de capacidades individuales que son difíciles de imitar.

Asimismo, las estrategias de comunicación interna y relaciones públicas, construcción y mantención de clima, estructura y cultura organizacional positivas y fuertes (Juyumaya, 2018a), desarrollo de entrenamiento a medida (por ejemplo, estrategias de *reskilling*, *upskilling*, *coaching*, *mentoring*) y un auto rediseño del puesto de trabajo (*job crafting*) son prácticas efectivas que los gerentes de recursos humanos de la industria textil chilena pueden llevar a cabo.

Una investigación futura podría estudiar aspectos relacionados con las limitaciones

del presente estudio, tales como investigar a los trabajadores de la industria textil de otros países Latinoamericanos; realizar estudios longitudinales; o realizar estudios comparativos entre países culturalmente diferentes. Adicionalmente, futuras investigaciones podrían seguir profundizando en otros recursos laborales o personales que aumenten el *work engagement* (Juyumaya & Torres, 2020). Por ejemplo, el auto rediseño del puesto de trabajo es una práctica que aumenta los niveles de *work engagement*, al alinear las competencias y habilidades del trabajador, con su motivación y los requerimientos del puesto de trabajo. Así, el autore diseño del puesto de trabajo y otras variables pertinentes pueden ser agregadas al presente modelo para ir profundizando el análisis.

Conclusión

Este artículo presenta un modelo de mediación, en el que se analiza el rol del *work engagement* como mediador en la relación entre empoderamiento psicológico y rendimiento laboral en la industria textil chilena.

De este modo, se postula que el empoderamiento psicológico incrementa el *work engagement*, lo que tiene como consecuencia un mayor rendimiento laboral de los trabajadores de dicha industria. Usando la metodología de Hayes (2013), se encontró que el *work engagement* media la relación entre estos constructos, los cuales son claves en la gestión de personas del siglo XXI.

Al ser una muestra poco estudiada, este artículo aporta con evidencia empírica al desarrollo de la literatura del *work engagement* en contextos latinoamericanos y entrega insumos para gestionar organizaciones en base a la evidencia.

Se espera que los gerentes de la industria textil chilena, y especialmente, los gerentes de personas, consideren el empoderamiento y el compromiso como parte esencial de su gestión. De esta forma, se podrá fomentar la calidad de vida laboral, mejorar el rendimiento y construir organizaciones más prósperas para el país y la región.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Declaración de confidencialidad, privacidad, y consentimiento para publicación

La encuesta aplicada a los participantes del estudio incluyó un consentimiento informado que aseguraba la confidencialidad de los datos y el anonimato del encuestado. Este artículo no utiliza material propiedad de terceros que esté protegido por derechos de autor y tampoco revela la identidad de las personas y/o las organizaciones involucradas en la investigación.

Referencias

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27(4), 279–286.
- Fashionunited. (2020). Global fashion industry statistics. Recuperado el 15 noviembre 2020, de <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>
- Greguras, G. J., Robie, C., Born, M. P., & Koenigs, R. J. (2007). A social relations analysis of team performance ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 434–448.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Juyumaya, J., & Torres. (2020). Work engagement in a digital disruption era: New job demands and resources, *Academy of Management Proceedings*, 2020(1).
- Juyumaya, J. (2019). Escala Utrecht de Work Engagement en Chile: Medición, Confiabilidad y Validez. *Estudios de Administración*, 26(1), 35–50.
- Juyumaya, J. (2018a). Work Engagement, Satisfacción y Rendimiento Laboral: El Rol de la Cultura Organizacional. *Estudios de Administración*, 25(1), 32–49.
- Juyumaya, J. (2018b). *Work engagement: Estudiando el compromiso laboral del trabajador*. Editorial Académica Española.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A., & De Vet, H. (2013). Development of an Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28.
- Madrid, H.P., Diaz, M.T., Leka, S., Leiva, P., & Barros, E. (2018). A Finer Grained Approach to Psychological Capital and Work Performance. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 461–477.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.

- Menon, S. T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31(3), 161–164.
- Murphy, K. R. (1990). *Job performance and productivity*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (157–176). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2021*. Recuperado el 23 de septiembre 2021, de https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2021/WCMS_794492/lang-es/index.htm/
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9(1), 1–25.
- Riger, S. (1993). What's wrong with empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 21(1), 279–292.
- Salessi, S., & Omar, A. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Revista Alternativas en Psicología*, 26(2), 329–345.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress, and Coping*, 20(2), 177–196.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Wells, J.E., & Welty–Peachey, J. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1), 23–40.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.
- Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.