

El rol del empoderamiento psicológico en la productividad del empleado (The role of psychological empowerment in employee's productivity)

Sandra Maribel Torres Mansur¹; Adriana Segovia Romo² y Sandra Imelda Placeres Salinas³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
sandra.torresmn@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-0264-8973>

² Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
adriana.segoviarm@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-7534-3003>

³ Universidad Autónoma de Nuevo León - Facultad de Contaduría Pública y Administración (México),
sandra.placeressl@uanl.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0003-1072-2632>

Información del artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: 2022

Fecha de publicación en línea: julio-2022

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-331>

Resumen

El propósito de esta investigación es presentar una revisión de la literatura que fundamenta la base teórica, definiciones, dimensiones e investigaciones aplicadas con la finalidad de establecer la relación entre la productividad laboral con el empoderamiento psicológico. La metodología será cuantitativa, con alcance descriptivo con un diseño no experimental, transversal, utilizando fuentes bibliográficas y documentales. Como resultados se presentan las principales definiciones, así como la clasificación de las dimensiones para cada variable, presentando un modelo gráfico de la relación entre las mismas, este modelo formará parte de un estudio empírico más completo, para la comprobación de la hipótesis planteada: El empoderamiento psicológico incide positiva y significativamente en la productividad laboral de los empleados en las organizaciones.

Palabras clave: Productividad laboral, empleados, empoderamiento psicológico, dimensiones.

Códigos JEL: M12, M21, M54

Abstract

The purpose of this paper is to present a review of the literature that justifies the theoretical basis, definitions, dimensions and investigations applied with the purpose of establish a relationship between the productivity in work and the psychological empowerment and its impact. The design of this study is non-experimental, descriptive, using bibliographic and documentary sources. The result are the main definitions as well as the classifications of dimensions of each variable, showing a graphic model of the relation between them, which will be part of a secondary empirical study in order to test the proposed hypothesis. The psychological empowerment positively and significantly increases the productivity of employees in organizations.

Key words: Productivity, employees, psychological empowerment, dimensions.

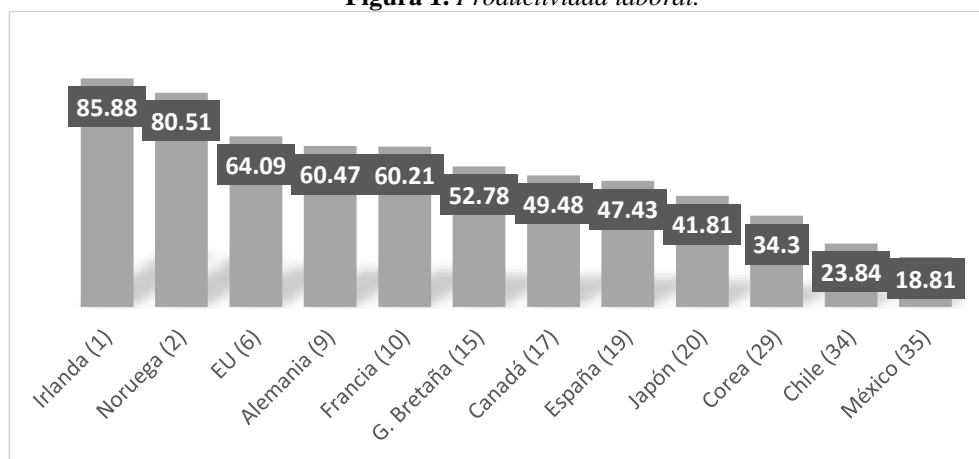
JEL Codes: M12, M21, M54

1. Introducción

En los últimos treinta años México no ha obtenido buenos resultados en términos de crecimiento y de reducción de la pobreza comparado con países similares. Entre 1980 y 2018 tuvo un crecimiento económico anual de poco más del 2%, alejándose en gran medida de las grandes economías en el mundo (The World Bank, 2020). Existen diversos indicadores económicos para medir el crecimiento de un país, uno de los más importantes es la productividad, considerado como un factor clave (Usia, 2019).

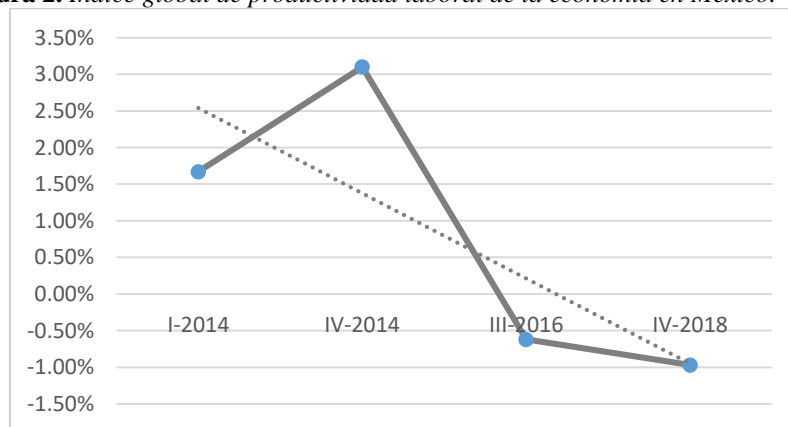
Prosiguiendo, México no ha logrado los indicadores económicos que le permitan equipararse con otros países. En términos de productividad laboral, el crecimiento entre el 2010 y el 2016 fue levemente superior al promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el 2019, de acuerdo con el Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico, obtuvo el último lugar en productividad laboral de los 35 países que se miden (figura. 1). Además de mostrar una tendencia descendente en el índice global de productividad laboral de la economía (figura. 2).

Figura 1. Productividad laboral.



Fuente: Elaboración propia tomado del Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico A.C. (2019).

Figura 2. Índice global de productividad laboral de la economía en México.



Fuente: Elaboración propia tomado del Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico A.C. (2019).

Con base en lo anterior, es relevante considerar la importancia de la productividad laboral en el crecimiento económico y analizar los elementos que la impulsan. Actualmente, la productividad recae en mayor medida en las empresas, debido a los modelos económicos enfocados en el desarrollo empresarial, en busca de ser competitivos a nivel internacional (Gonzaga-Añazco, et al., 2017). Las

empresas enfrentan cada día mayores retos debido a la competencia a nivel global, teniendo mayor dificultad para responder a las condiciones cambiantes del mercado; y ahí es donde los empleados juegan un papel trascendental para que la empresa logre diferenciarse y ser competitiva (Sánchez-González y Prada-Araque, 2018; Rofman et al., 2004).

Anteriormente, los trabajadores solo realizaban tareas que les eran encomendadas, sin embargo, las empresas hoy en día requieren que sus empleados aporten soluciones, generen nuevas ideas y tomen decisiones (Obando et al., 2020). Además, los empleados son considerados como aliados estratégicos y por medio de ellos se logran los objetivos organizacionales, entonces, es vital que las empresas cuenten con un eficiente recurso humano, capaz de incrementar la calidad en sus procesos, productos y servicios (Dorta y González, 2019).

Para que los empleados sean capaces de realizar aportaciones relevantes hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es necesario que tengan el impulso que los lleve a realizar dichas acciones, por lo que la motivación es imprescindible para mejorar la productividad laboral (Carballé, 2015). Diversos autores como Moreno y Godoy (2012), mencionan que el capital humano es el activo más importante de cualquier tipo de empresa. De acuerdo con Ryan y Deci (2000), la motivación se relaciona con la energía, la dirección y la persistencia para alcanzar las metas de la organización.

La motivación también es asociada con la felicidad en el trabajo, por ser un estado emocional del empleado (Wright, et al., 2002). En el caso de México, el índice de la felicidad ha ido decreciendo a través de los años (tabla 1), lo que representa un riesgo en los índices de productividad laboral. Por lo tanto, este factor debe ser considerado por las organizaciones para mejorar las condiciones y el estado de ánimo de sus trabajadores, debido a que las empresas que cuidan el bienestar de sus empleados y que tienen un alto nivel de felicidad, son más productivas (Mercer, 2022; Forbes, 2018).

Tabla 1. Índice Mundial de la Felicidad

Año	Índice de felicidad	Ranking México
2021	6,317	36°
2020	6,465	24°
2019	6,595	23°
2018	6,488	24°
2017	6,578	25°
2016	6,778	21°
2015	7,187	14°
2014	7,088	16°

Fuente: Elaboración propia tomado de Expansión-datos macro (2021).

Adicional a lo anterior, Rappaport (1984) menciona que es posible mejorar la calidad de vida de los empleados, si este cree en sus propias competencias y tiene control sobre sus actividades laborales, haciendo referencia al empoderamiento psicológico. Junto a esto, Chumbiauca (2019), considera que la falta de empoderamiento psicológico limita el compromiso organizacional del trabajador, teniendo como consecuencia una disminución en su productividad laboral.

La presente investigación contribuye en la comprensión de los elementos que influyen en la productividad laboral de los empleados, como es el caso de la motivación intrínseca para que las organizaciones alcancen sus objetivos y puedan mejorar las condiciones laborales, y así incrementar el bienestar de sus trabajadores. Entre las limitaciones de este estudio se encuentra la omisión de dimensiones de la productividad laboral menos utilizadas en las investigaciones aplicadas, debido a que las que se usan frecuentemente se consideran más apropiadas por poseer propiedades psicométricas mayormente estables.

2. Marco Teórico.

2.1. Productividad laboral (variable dependiente Y)

La productividad laboral ha sido estudiada a lo largo del tiempo y se han desarrollado diversas teorías de la motivación en el trabajo, las cuales enfatizan que las personas se sienten motivadas cuando logran sus objetivos y metas, enfocándose en el comportamiento individual, tal es el caso de la Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968), que explica el efecto motivacional en los empleados cuando tienen objetivos específicos que deben lograr, determinando el nivel de esfuerzo y su comportamiento hacia la ejecución de tareas, teniendo efecto en su productividad laboral.

Iniciando con la definición de la variable, la productividad en términos de producción es lo que genera cada trabajador (Sladogna, 2017), es la relación entre las unidades de salida y el esfuerzo requerido (Wagner y Ruhe, 2018). Así también, Sladogna (2017) la refiere de manera general como la medición del desempeño del empleado. Lo que lleva a la productividad laboral, que de acuerdo con Stoner et al. (1996) indica el grado de eficiencia y competitividad de los empleados a través de la medición del desempeño, proceso que incluye las acciones relevantes de los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales.

Otra forma en que se le conoce, se refiere a la eficacia en el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos de su puesto (Mejía, 2016). Así también, para Suárez et al. (2017) es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Resumiendo, por una parte, algunos autores la asocian con la cantidad producida y otros con la eficiencia del empleado (Vertakova y Maltseva, 2020). Para este estudio la productividad laboral será con relación a la eficiencia del empleado, por su vínculo con el cumplimiento de objetivos individuales, siendo un medio para alcanzar los objetivos organizacionales (Campbell, 1990).

Una vez revisadas las definiciones, cabe mencionar que el constructo productividad laboral, se considera multidimensional. Marvel et al. (2011) la dividen en dos componentes: el psicológico o individual y psicosocial. Entre los primeros autores en desglosar en dimensiones esta variable, se encuentran Murphy (1989) y Campbell (1990). El primer autor utilizó cuatro dimensiones: comportamiento en las tareas, comportamiento interpersonal, comportamiento de inactividad y aquellos que crean pérdidas en la productividad. Mientras que Campbell utiliza ocho dimensiones: dominio de las tareas específicas, de las no específicas, comunicación oral y escrita, esfuerzo, disciplina, desempeño en equipos de trabajo, supervisión y gestión. Sin embargo, Koopmans et al. en el 2014, concluyen que existen cuatro dimensiones: desempeño de las tareas, desempeño contextual, desempeño adaptativo y comportamiento contraproducente.

Se han realizado estudios aplicados de la productividad laboral relacionándola con diferentes variables, uno de ellos realizado en la India, la asocian con la inteligencia emocional, obteniendo como resultado una relación positiva entre ambas variables (Mishra y Mohapatra, 2010). En México también se llevó a cabo un estudio de la productividad laboral y su relación inversa con el estrés financiero (Mejía, 2016). Así mismo, en Nueva Zelanda encontraron que existe una relación positiva entre el salario y la productividad laboral de los empleados (Ozturk et al., 2020).

2.2. Variables Independientes

El empoderamiento también conocido como empowerment, es el proceso que permite a los empleados y organizaciones alcanzar un sentido de dominio sobre los asuntos que les son importantes o significativos (Rappaport, 1984). El término empowerment es traducido como empoderar o dotar de poder, pero por lo general es utilizado como potenciador que surge de la autodeterminación (Musitu y Huelga, 2004).

2.3. Empoderamiento psicológico (Variable Independiente X).

Tomando como base la teoría de las necesidades de McClelland (1985), hay tres necesidades principales en las personas: el logro, el poder y la afiliación, las cuales son tomadas como fuente de motivación para realizar las actividades en el trabajo. La necesidad de logro se relaciona con la productividad laboral, al considerarse el impulso para cumplir y alcanzar las metas, sin importar el

esfuerzo y dedicación que necesiten para lograrlo. La necesidad de poder, es la que le permite a los empleados enfocados hacia el logro, la motivación necesaria para encaminar sus actividades de una manera más eficiente, además de tener la necesidad de ejercer poder sobre otros y sobre sí mismos; la necesidad de afiliación, refleja el interés de pertenecer a una organización, a grupos sociales y sentirse aceptados por estos (McClelland y Burnham, 1976).

La necesidad de poder se ve reflejado en el empoderamiento, encontrándose diversos tipos: el estructural y el psicológico (Maynard et al., 2012). El primero toma como base la estructura de la organización, sobre las políticas, procedimientos, responsabilidad, autoridad, entre otros (Kulik et al., 1987), el segundo es el individual, que proporciona autonomía en la toma de decisiones y en el involucramiento con las actividades, potencializando los resultados (Mendoza et al., 2009).

El empoderamiento psicológico es considerado clave por brindar como beneficio que el empleado tenga confianza en realizar su trabajo (Conger y Kanungo, 1988). Es un proceso de la motivación intrínseca, un estado psicológico que influye de manera activa en el desempeño, manifestada en las siguientes cogniciones: significado, competencia, autodeterminación e impacto (Thomas y Velthouse, 1990).

De la misma manera, Spreitzer (1995) lo describe como la motivación intrínseca que se demuestra cuando el empleado percibe control en su vida laboral, también incluye las cuatro cogniciones mencionadas, las cuales dependen del contexto laboral; señala que el trabajador con empoderamiento psicológico es capaz de influir en su puesto de trabajo de manera significativa actuando de forma independiente y con un fuerte sentido de compromiso hacia la organización, lo que a su vez puede producir un impacto en su productividad laboral. Por otra parte, el empoderamiento busca desarrollar en el empleado la autogestión, creando un compromiso con su propio potencial para enfrentar los retos que se le presenten (Medel-Ramírez y Medel-López, 2020).

Considerando al empoderamiento psicológico como constructo, en un estudio realizado por Chen y Chen (2008) utilizan tres dimensiones: 1) compromiso de valores, 2) de esfuerzo y 3) de permanencia. Por otra parte, en la mayor parte de los estudios aplicados utilizan las cuatro dimensiones de Spreitzer (1995): 1) significado de la tarea, la cual se refiere al valor que el trabajador le da a su trabajo, 2) competencia, es la seguridad que tiene el empleado de poseer la capacidad necesaria para realizar sus actividades, 3) autonomía en la realización de sus actividades en su puesto de trabajo, y por último 4) impacto, es el grado en el que el empleado influye y contribuye al logro de los objetivos de su puesto y metas organizacionales (Jeung y Yoon, 2016; Richardson, 2019; Masvaure y Buitendach, 2019).

Profundizando en el estudio del empoderamiento psicológico vs la productividad, se fundamenta la relación de la variable independiente Empoderamiento psicológico con la variable dependiente Productividad laboral, tomando como base las investigaciones empíricas realizadas en diversos países y contextos.

Para examinar la relación entre estas variables, se llevó a cabo un estudio en Turquía, a 238 empleados de la industria manufacturera, a través de una regresión múltiple se obtuvo $R^2 = 0.339$, es decir, que existe una relación positiva entre estas (Ölçer, 2015). Así mismo, en China un estudio aplicado a 573 empleados de diferentes empresas, demostró la relación entre estas variables, mediante un análisis de correlación con un resultado de $p < 0.01$, es decir, que a mayor percepción de empoderamiento psicológico mayor será el nivel de productividad laboral de los empleados (Sun, 2016).

Otro estudio que valida la relación entre estas variables es el realizado en Irán, aplicado a 385 maestros, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales obtuvieron como resultado $t = 4.449$ y $p < 0.01$, encontrando una relación directa entre el empoderamiento psicológico y la productividad laboral (Shamsifar et al., 2019).

Resumiendo lo presentado, el objetivo de esta investigación es presentar un análisis de la revisión de literatura sobre la productividad laboral y el papel que juega el empoderamiento psicológico en ella, teniendo como hipótesis a probar empíricamente en otra investigación: El

empoderamiento psicológico se relaciona positiva y significativamente con la productividad laboral de los empleados en las organizaciones. En este análisis se despliegan las principales teorías, definiciones, dimensiones y estudios empíricos con respecto a las variables de estudio.

3. Método

El presente estudio forma parte una tesis doctoral con una metodología de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, ya que define las variables y sus dimensiones para someterlas a análisis (Creswell, J.W. y Creswell, J.D., 2017); correlacional y explicativo y un diseño no experimental-transversal, teniendo como objetivo la revisión de la literatura, como ya se mencionó el objetivo de este artículo es estudiar la relación entre las variables, para esto se analizaron bases de datos, revistas especializadas, tesis doctorales y libros publicados, con el fin de identificar el papel que juega el empoderamiento psicológico en la productividad laboral de los empleados. Además de presentar estudios aplicados que han validado la relación entre las variables de estudio.

Las técnicas utilizadas fueron documental y bibliográfica. La primera, por la búsqueda, contraste y análisis de la información y documentos relevantes de múltiples fuentes; bibliográfica, por recolectar material bibliográfico existente que describe el objeto de estudio y aportar un marco a la hipótesis (Creswell, J.W. y Creswell, J.D., 1994).

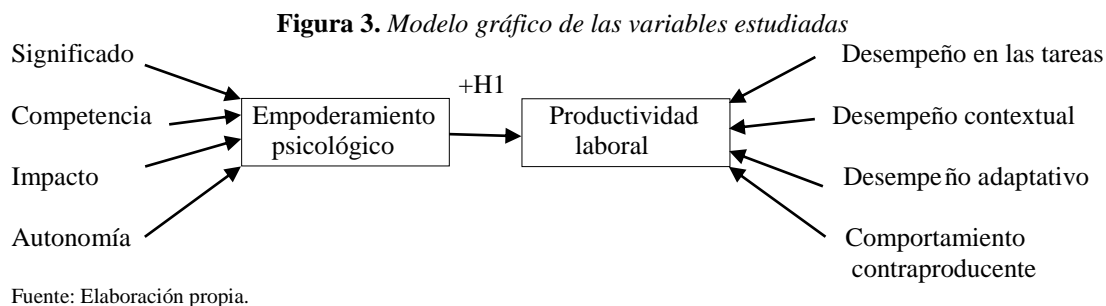
4. Resultados

Una vez realizado el análisis teórico se encontró que diversos autores que han estudiado a la productividad laboral la han asociado con los resultados tangibles como la cantidad producida y en otros estudios la analizan como un resultado del desempeño de un empleado (Vertakova y Maltseva, 2020). Entre los resultados obtenidos en esta investigación se destaca la clasificación de dos dimensiones de la productividad laboral: el psicológico y el psicosocial, encontrados por Marvel et al. (2011). A su vez, se establecen las cuatro dimensiones que la gran mayoría de los estudios consultados utiliza: el desempeño de las tareas, el desempeño contextual, el desempeño adaptativo y el comportamiento contraproducente (Koopmans et al., 2014).

Por otra parte, el empoderamiento psicológico, como un factor que incide en la productividad laboral, se destaca como un proceso de la motivación intrínseca (Thomas y Velthouse, 1990), permitiéndole a los empleados autonomía en sus actividades y decisiones laborales, viéndose reflejado en su desempeño y productividad laboral (Mendoza et al., 2009). Se destacan las cuatro dimensiones de Spreitzer (1995): el significado, la competencia, la autonomía y el impacto; las cuales serán utilizadas para diseñar el modelo de estudio, debido a que, en las investigaciones analizadas, obtuvieron un índice de consistencia entre sus ítems con un alpha de cronbach mayor a 0.83, lo que le da un alto grado de confiabilidad en las cuatro dimensiones (Segovia, 2014; Erdem, et al., 2016; Masvaure y Buitendach, 2019).

Los artículos encontrados en la base de datos EBSCOhost que relacionan al empoderamiento psicológico con la productividad laboral en los últimos 10 años son 144, incluyendo aquellos que utilizan variables mediadoras; estos artículos en su mayoría provenientes de China y Turquía, en menor número de Irán, India, Jordania, Bangladesh, Pakistán y ninguno de México. Lo que justifica la realización del presente estudio, debido a que los artículos encontrados y analizados son diferentes al contexto mexicano.

Tomando como base la información mencionada, se propone el modelo de hipótesis correspondiente a las dos variables estudiadas (figura 3).



5. Discusión

Se cumple el objetivo de estudio al presentar las propiedades relevantes para que una investigación y sus hallazgos sean útiles para cualquier profesional de una organización: relevancia descriptiva, al mostrar estudios con validez sustentados en teorías; con un objetivo relevante por ser temas de interés para las organizaciones; la no obviedad por darle sentido y explicación a la complejidad de las teorías; y oportuna, al estar disponible para que los profesionales de las organizaciones puedan usar la información para hacer frente a las problemáticas actuales (Thomas y Tymon, 1982).

Se concluye que la productividad laboral es un factor clave para el crecimiento económico de un país, el cual es determinado por diversos indicadores, entre ellos se encuentra la productividad de las empresas, y ésta a su vez depende de la productividad de sus empleados (Suárez et al., 2017). Esto se ve reflejado en el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (fig. 2), el cual está ligado a la inversión que realizan las organizaciones y que gracias a esto se generan empleos. Adicional, la productividad laboral puede incrementarse al utilizar de forma más eficiente los recursos con los que cuenta la organización, entre ellos el capital humano (AMEDIRH, 2022).

Como se aborda en la introducción de esta investigación, la productividad laboral en México dista mucho de otros países similares (fig. 1), por lo tanto, es de indiscutible relevancia entender los elementos que influyen en la productividad laboral de los empleados en las organizaciones. De acuerdo con diversos estudios, existen diferentes causas que dan como resultado una baja productividad en los empleados, entre ellas se encuentran: un inadecuado programa de compensaciones, esquemas de trabajo poco flexibles (Derfler y Pitesa, 2020) y recursos limitados en la organización (Parker et al., 2017), bajo grado de autoeficacia (Bandura, 1986), escaso locus de control interno (Casique y López, 2007), bajo grado de empatía (Bolívar, 2019), inadecuado sentido de pertenencia (Bright, 2007) y la falta de empoderamiento psicológico (Chumbiauca, 2019), por mencionar algunos.

Tomando como base la revisión teórica y los estudios aplicados analizando estas variables, se puede inferir que un elevado sentido de empoderamiento psicológico influye de manera positiva en la productividad laboral. Esta hipótesis se llevará a su comprobación en una futura investigación aplicada, abordada desde un análisis multivariante con la posible aplicación de una regresión múltiple a fin de evaluar las relaciones causales entre las variables.

6. Referencias

- Amedirh (2022). *¿Retrocede la productividad laboral en México?* [https://www.amedirh.com.mx/servicios/noticias/retrocede-la-productividad-laboral-en-mexico/#:~:text=El%20%C3%8Dndice%20Global%20de%20Productividad,Estad%C3%ADstica%20y%20Geograf%C3%ADa%20\(Inegi\).](https://www.amedirh.com.mx/servicios/noticias/retrocede-la-productividad-laboral-en-mexico/#:~:text=El%20%C3%8Dndice%20Global%20de%20Productividad,Estad%C3%ADstica%20y%20Geograf%C3%ADa%20(Inegi).)
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive view*. Prentice Hall.
- Bolívar Renon, J. (2019). *Inteligencia emocional y productividad laboral del personal de salud del centro de salud Néstor Gambetta, Diresa Callao, 2016*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú). <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3265>
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service

- motivation and the job performance of public employees?. *Review of public personnel administration*, 27(4), 361-379. <https://doi.org/10.1177/0734371X07307149>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologist Press, Inc.
- Carballé Piñón, R. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Infociencia*, 19(4), 1-12. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=111895614&lang=es&site=ehost-live>
- Casique Guerrero, A. y López Chanez, F. (2007). El locus de control. *Revista Raites antes Panorama Administrativo Journal*, 1(2), 193-201. https://econpapers.repec.org/article/ceypanora/v_3a2_3ay_3a2007_3ai_3a2_3ap_3a193-201.html
- Chen, H.F. y Chen, Y.Ch. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: an example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-304
- Chumbiauca Castillo, J. (2019). *El empoderamiento y su relación con el compromiso organizacional de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN), Huaraz 2018*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo, Perú). http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3596/T033_40795082_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (1994). *Research design*. Sage publications.
- Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Derfler Rozin R. y Pitesa, M. (2020). Motivation Purity Bias: Expression of Extrinsic Motivation Undermines Perceived Intrinsic Motivation and Engenders Bias in Selection Decisions. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1840-1864. <https://doi:10.5465/amj.2017.0617>
- Dorta Afonso, D. y González de la Rosa, M. (2019). *Los empleados como factor diferenciador en la prestación de servicios en los hoteles. La importancia de la calidad de vida laboral*. VII Congreso Internacional Virtual sobre Transformación e Innovación en las Organizaciones. <http://hdl.handle.net/10553/106102>
- Erdem, H., Gökmen, Y. y Türen, U. (2016). Psikolojik güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Görgül bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(2), 161-176.
- Expansión (2021). *Índice Mundial de la Felicidad*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-felicidad/mexico>
- Forbes (2018). *Empleados felices, una ventaja para fortalecer tu negocio*. <https://www.forbes.com.mx/empleados-felices-una-ventaja-para-fortalecer-tu-negocio/#:~:text=Al%20respecto%2C%20la%20revista%20Harvard,vinculan%20con%20innovaci%C3%B3n%20y%20eficiencia>
- Gonzaga-Añazco, S., Alaña-Castillo, T. y Gonzalez-Ordoñez, A. (2017). Competitividad y emprendimiento: herramientas de crecimiento económico de un país. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 322-328. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.386>
<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a33>
<https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss32.2020pp81-88>
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico A.C. (2019). *Va Productividad*

- laboral en picada* [comunicado de prensa]. <https://idic.mx/2019/04/22/va-productividad-laboral-en-picada/>
- Jeung, C. W y Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122-1136. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0270>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., de Vet, H. C. W. y van der Beek, A.J. (2014). Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators. *Work* 48 (2), 229–238. doi:10.3233/WOR-131659.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. y Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 278-296. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90044-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3)
- Locke, E., Cartledge, N. y Koeppel, J. (1968). Motivational effects of knowledge of results: A goal-setting phenomenon? *Psychological Bulletin*, 70(6, Pt.1), 474–485. <https://doi.org/10.1037/h0026737>
- Marvel, M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7(2), 549-584. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>
- Masvaure, P. y Buitendach, J. H. (2019). Validation of the work engagement, job satisfaction, psychological empowerment, and organisational citizenship measures in a mining sector setting in Zimbabwe. *Journal of Psychology in Africa*, 29(3), 223-229.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. y Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- McClelland D. y Burnham, D. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
- McClelland, D. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- Medel-Ramírez, C. y Medel-López, H. (2020). *Empoderamiento de la mujer indígena: la gestión de organizaciones productivas sustentables y el combate de la pobreza multidimensional y exclusión social*. Munich Personal RePEc Archive. Instituto de Investigaciones de Estudios Superiores Económicos y Sociales UV. España. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/98264/1/MPRA_paper_98264.pdf
- Mejía Córdova, G. (2016). Pérdida de productividad en el lugar de trabajo relacionada con el estrés financiero. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 8(2), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.jbhsi.2017.06.001>
- Mendoza Sierra, M., León Jariego, J. C., Orgambidez Ramos, A. y Borrego Alés, Y. (2009). Evidencias de validez de la adaptación española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 17-28. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622009000100003>
- Mercer (2022). *Global Talent Trends*. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>
- Mishra, P. S. y Mohapatra, A. K. D. (2010). Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 35(1), 53–61. <https://doi.org/10.1177/0256090920100104>
- Moreno Briceño, F. y Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Murphy, K.R. (1989) Dimensions of Job Performance. In: Dillon, R.F. and Pelligrino, J.W., Eds., *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*. Praeger.
- Musitu Ochoa, G. y Huelga Vásquez, S. (2004). Desarrollo comunitario y potenciación (empowerment)». En: Musitu Ochoa G., Herrero Olaizola J., Cantera Espinosa L. y

- Montenegro Martínez M. *Introducción a la Psicología Comunitaria*, (pp. 167-195). Ed. UCO.
- Obando Changúan, M., Cuenca Caraguay, V. y Rea Dávalos, M. (2020). El empoderamiento del personal como herramienta para fortalecer el compromiso organizacional en el nivel operativo. *ProSciences*, 4(32), 81-88.
- Ölçer, F. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical & Applied Economics*, 22(3), 111–136. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109282315&lang=es&site=e=ehost-live>
- Ozturk, M., Durdyev, S., Aras, O., Ismail, S. y Banaitiené, N. (2020). How Effective Are Labor Wages on Labor Productivity?: An empirical investigation on the construction industry of New Zealand. *Technological & Economic Development of Economy*, 26(1), 258-270. <https://doi.org/10.3846/tede.2020.11917>
- Parker, S., Jimmieson, N. y Techakesari, P. (2017). Using stress and resource theories to examine the incentive effects of a performance-based extrinsic reward. *Human Performance*, 30(4), 169–192. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1347174>
- Rappaport, J. (1984). Studies in empowerment: introduction to the issue. *Prevention in Human Services*, 3 (1984), 1-7. https://doi.org/10.1300/J293v03n02_02
- Richardson, L. (2019). *The Relationship between Leader Empowering Behaviors and Employees' Structural and Psychological Empowerment among Mental Health Professionals* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, USA).
- Rofman, A., García, I. y di Loreto, M. (2004). Autogestión de los trabajadores, una experiencia en expansión para enfrentar el desempleo urbano: El caso Argentino. *Brazilian Journal of Latin American Studies*, 4(4), 67-95. <https://doi.org/10.11606/issn.1676-6288.prolam.2004.82389>
- Ryan, R. y 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. 8 DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Sánchez-González, C. y Prada-Araque, D. (2018). La co-creación y los nuevos retos de generación de valor que enfrentan las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(29), 165-182. <https://doi.org/10.18041/19000642/criteriolibre.2018v16n29.5014>
- Segovia Romo, A. (2014). *El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Shamsifar, M., Veiskarami, H., Sadeghi, M. y Ghazanfari, F. (2019). The designing structural model of relationships between psychological empowerment and self-regulating with teacher's job performance. *International Archives of Health Sciences*, 6(4), 143–147. https://doi.org/10.4103/iahs.iahs_61_18
- Sladogna, M. (2017). Productividad: Definiciones y perspectivas para la negociación colectiva. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbet, D. (1996). *Administración*. (6ª ed.). Pearson Educación.
- Suárez Castro, R., Rodríguez Rubiano, Y. y Muñoz Padilla, N. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y el impacto en la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8), 61- 67.
- Sun, X. (2016). Psychological empowerment on job performance-mediating effect of job satisfaction. *Psychology*, 7(04), 584-590. <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2016.74060>
- The World Bank (2020). *Mexico overview*. <https://www.worldbank.org/en/country/mexico/overview>
- Thomas, K. W. y Tymon, J. . W. G. (1982). Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of the Organizational Sciences. *Academy of Management Review*, 7(3), 345–352. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.428530>
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive”

- model of intrinsic task motivation. *Academy of management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Usla, H. (2019). El Financiero. *Productividad laboral en México acumula un año y medio de declive* [comunicado de prensa]. <https://elfinanciero.com.mx/economia/productividad-laboral-en-mexico-acumula-un-ano-y-medio-en-declive>
- Vertakova, Y. y Maltseva, I. (2020). Labor productivity: analysis of the current level and identification of opportunities for its growth. *Revista Espacios*, 41(27), 1-9. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p01.pdf>
- Wagner, S. y Ruhe, M. (2018). A systematic review of productivity factors in software development. *arXiv preprint arXiv:1801.06475*.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., y Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 146–150. <https://doi.org/10.1037/h0087165>