



Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
● ISSN: 1315-9518 ● ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXXII, No. 2

Abril – Junio 2026

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Relación entre Empoderamiento y Engagement en los trabajadores del sector del Retail en el Norte Chileno

Vega-Donoso, Ximena*
Santander, Luis-H.**
Valdés-Montecinos, Michel***
Sáez, Walter****

Resumen

El Engagement y el Empoderamiento se han consolidado como constructos centrales para comprender el bienestar y el desempeño en las organizaciones de servicios, particularmente en el sector retail. El propósito de este estudio es analizar la relación entre Empoderamiento y Engagement en trabajadores del retail en la ciudad de Arica, Chile. Se utilizó un enfoque cuantitativo correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal, aplicando muestreo por conveniencia a 172 colaboradores. Se administraron la Utrecht Work Engagement Scale y el Psychological Empowerment Instrument, y se realizaron análisis descriptivos, pruebas t para muestras independientes y regresión lineal simple. Los resultados muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas en Engagement y Empoderamiento según sexo, pero sí una asociación positiva fuerte entre ambas variables ($R = 0,800$; $R^2 = 0,640$), donde el Empoderamiento emerge como predictor significativo de los niveles de Engagement. Se concluye que el Empoderamiento constituye un recurso psicosocial crítico en contextos de alta exigencia operativa y que su promoción debiera integrarse en las políticas de gestión de personas del sector retail.

Palabras clave: Compromiso; empoderamiento; compromiso laboral; retail; desempeño laboral.

* Doctoranda en Ciencias de la Administración y Negocios. Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Licenciadas en Ciencias de la Administración e Ingeniera Comercial. Académica de la Facultad de Administración y Economía en la Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. Investigadora Nacional IESSED-CHILE. E-mail: xvega@academicos.uta.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1955-9050>

** Magister Business Administration. Magister en Dirección y Gestión de Empresas. Licenciado en Sistemas de Información y Control de Gestión. Ingeniero en Información y Control de Gestión. Académico de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Arturo Prat, Iquique, Tarapacá, Chile. Investigador Invitado Nacional IESSED-CHILE. E-mail: lusantande@unap.cl ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8981-4117>

*** Doctor en Política y Gestión Educativa. Magister en Educación mención Gestión Educativa. Licenciado en Educación. Académico e Investigador de la Facultad de Educación y Humanidades en la Universidad de Tarapacá, Campus Saucache, Arica, Chile. Investigador IESSED-CHILE, Núcleo de Investigación en Laboratorio Natural en Sistemas Socio-ecológicos de Territorios Ancestrales. E-mail: mvaldesm@academicos.uta.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1491-9312> (Autor de correspondencia).

**** Doctorando en Política y Gestión de la Educación Superior. Investigador en la Universidad de La Serena, Chile. E-mail: walter.saez@userena.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4346-2304>

Relationship between Empowerment and Engagement in Retail Sector Workers in Northern Chile

Abstract

Engagement and empowerment have become central constructs for understanding well-being and performance in service organizations, particularly in the retail sector. The purpose of this study is to analyze the relationship between empowerment and engagement among retail workers in the city of Arica, Chile. A quantitative correlational approach was used, with a non-experimental, cross-sectional design, employing convenience sampling of 172 employees. The Utrecht Work Engagement Scale and the Psychological Empowerment Instrument were administered, and descriptive analyses, independent samples t-tests, and simple linear regression were performed. The results show no statistically significant differences in engagement and empowerment according to gender, but a strong positive association between the two variables ($R = 0.800$; $R^2 = 0.640$), with empowerment emerging as a significant predictor of engagement levels. It is concluded that empowerment constitutes a critical psychosocial resource in contexts of high operational demands and that its promotion should be integrated into the human resource management policies of the retail sector.

Keywords: Engagement; empowerment; work engagement; retail; work performance.

Introducción

La gestión del talento dentro de las organizaciones involucra diversas variables que influyen directamente en el desempeño y bienestar de las y los colaboradores. En este sentido, conceptos como el *engagement* y el empoderamiento se destacan como factores importantes para fomentar una relación positiva entre las y los colaboradores y su entorno laboral. Ambos conceptos contribuyen a la creación de un ambiente en el que los individuos no solo se sienten motivados y comprometidos, sino que también adquieren el control y la autonomía necesarios para impactar en sus tareas y en el éxito organizacional.

Es así como autores como Kahn (1990); y, Maslach et al. (2001), plantean que el compromiso o *engagement* en el ámbito laboral (*work engagement*) es un estado positivo asociado a la satisfacción y el bienestar, el cual se manifiesta a través de tres importantes características: Vigor, dedicación y absorción. El vigor, se refiere a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja. En tanto, la dedicación

implica estar fuertemente involucrado en las tareas laborales, experimentando un sentido de significado, entusiasmo, inspiración y orgullo. Finalmente, la absorción ocurre cuando una persona está completamente concentrada y felizmente inmersa en su trabajo, lo que genera la sensación de que el tiempo pasa rápidamente y dificulta desconectarse de las tareas (Schaufeli y Bakker, 2004; 2011; Schaufeli et al., 2019).

El *engagement* ha ganado una relevancia significativa en el ámbito de la gestión de personas y la psicología organizacional, al ser considerado una condición psicológica que refleja la relación positiva de las y los colaboradores con su trabajo (Juyumaya, 2019; Contreras et al., 2020; Juyumaya et al., 2021; Prieto-Díez et al., 2022). En este contexto, se percibe como una herramienta efectiva para combatir el *burnout* y el estrés laboral, apoyándose en los principios del enfoque positivista de la salud mental. Este enfoque se centra en fortalecer las capacidades y el bienestar de las y los colaboradores, en lugar de limitarse a mitigar aspectos negativos. Como resultado, no solo se beneficia a las

personas tanto en el ámbito personal como profesional, sino que también se genera un impacto positivo en el rendimiento global de la organización (Carrasco et al., 2010; Dinis et al., 2024).

Estudios de diversos investigadores en este ámbito (Prieto-Díez et al., 2021; Juyumaya et al., 2021; Achmad et al., 2023; Gede y Huluka, 2024) subrayan que el bienestar emocional y la conexión de las y los colaboradores con su trabajo son elementos fundamentales para su permanencia a largo plazo en la organización. Estos factores no solo incrementan la satisfacción del personal, sino que también refuerzan su motivación para continuar formando parte de la organización. Además, dichos estudios también destacan el impacto directo que tienen en la productividad, satisfacción laboral y bienestar de los colaboradores.

Finalmente, el *engagement* requiere un enfoque sistemático que combine la motivación intrínseca de las y los colaboradores con los objetivos de la organización, creando un entorno que no solo retiene talento, sino que también lo nutre y desarrolla (Akanpaadgi y Binpimbu, 2021). Por ello, el *engagement* es considerado un indicador clave de la salud organizacional y un factor predictivo del éxito en el logro de los objetivos estratégicos.

El empoderamiento, en tanto, ha sido definido y estudiado desde diversas disciplinas y perspectivas, destacándose como un fenómeno complejo que implica el aumento de la influencia y el control sobre los recursos y decisiones que afectan la vida de los individuos y las comunidades (Rappaport, 1987; Thomas y Velthouse, 1990; Bretones y Jáimez, 2021; Arroyave et al., 2025; Quintero et al., 2025). Según Zimmerman (1995), es un proceso constructivo que promueve la participación de las personas en el control de su propio destino y en la vida de su comunidad.

Además, se vincula estrechamente con la adquisición de habilidades y recursos necesarios para influir en las decisiones tanto públicas como privadas. Kabeer (1999); Silva y Martínez (2004); y, Zhang y Bartol (2010), amplían esta perspectiva al definir el

empoderamiento como un proceso orientado a mejorar la autoeficacia de los individuos, mediante la identificación de condiciones que favorecen la sensación de poder personal en los entornos organizacionales.

Al analizar el empoderamiento como un constructo en contextos sociales y organizacionales, se puede entender como la capacidad que se otorga a los individuos o grupos para participar activamente en la toma de decisiones que afectan sus vidas y comunidades. Este proceso implica un aumento en la influencia y el control sobre los recursos y las decisiones en su entorno, abarcando desde la autoeficacia hasta la acción colectiva para generar cambios sociales (Jiménez-Munive et al., 2022; Landeo-Quispe et al., 2022).

La literatura sugiere que el empoderamiento actúa como un catalizador para el bienestar laboral, otorgando a los colaboradores el poder y la autonomía necesarios para influir en las metas y objetivos organizacionales, lo que se traduce en un mayor compromiso y satisfacción laboral (Sánchez-Vidal, 2017). Este incremento en el poder no solo capacita a los individuos a nivel personal, sino que también fomenta una dinámica de grupo más colaborativa y una estructura organizacional que apoya tanto la iniciativa individual como la colectiva (Blanco y Moros, 2020).

En el ámbito organizacional, el empoderamiento se refiere a la percepción de control sobre el trabajo, lo que incluye sentirse competente, tener impacto en los resultados de la organización, sentir que el trabajo es significativo y gozar de autonomía (Juyumaya et al., 2021). Se describe como un proceso estratégico que otorga a los colaboradores un mayor control sobre su trabajo y las decisiones relacionadas, lo que conlleva a una mayor autonomía y capacidad de decisión. Esto, a su vez, se traduce en un aumento de la motivación, satisfacción y productividad (García et al., 2021; Rebolledo et al., 2021; Pando et al., 2022; Quintero et al., 2025).

En este sentido, las y los colaboradores empoderados muestran un mayor compromiso

y una mayor probabilidad de contribuir al éxito y la adaptabilidad de la organización. Así lo han señalado diversos estudios, exhibiendo que cuando las y los colaboradores se sienten psicológicamente empoderados, están más motivados y comprometidos con su trabajo (Banda y Morales, 2015; Juyumaya et al., 2021; Treviño-Reyes y López-Pérez, 2022).

Bretones y Jáimez (2021), en su adaptación y validación al español de la “Escala de Empoderamiento Psicológico”, indican que sus dimensiones incluyen: 1) la autonomía, que permite a los individuos controlar sus decisiones y recursos; 2) la competencia, enfocada en el desarrollo de habilidades efectivas; 3) el significado, que otorga relevancia personal al trabajo y fomenta la motivación; y, 4) el impacto, que evalúa la influencia tangible de las acciones de una persona dentro de su organización o comunidad, fortaleciendo su sentido de eficacia.

En este contexto, es importante destacar que el empoderamiento organizacional efectivo debe ir acompañado de un enfoque social, integrando prácticas que promuevan la participación comunitaria y el desarrollo colectivo. Esto implica crear un ambiente en el que las y los colaboradores no solo realicen tareas, sino que también participen activamente en la formulación de objetivos y estrategias, lo que mejora la cohesión interna y la alineación con los valores organizacionales (Achmad et al., 2023; Alghamdi y Badawi, 2023; Supriyanto et al., 2023).

Junto con lo anterior, se sugiere que el empoderamiento posee un componente crítico que trasciende el simple acto de delegar poder; implica un cambio significativo en la estructura de oportunidades y en la distribución del poder dentro de la sociedad y las organizaciones, lo que permite un impacto real en la estructura social y económica (McEwan y Bek, 2006; Christens et al., 2014; Avelino, 2017; Bigazzi et al., 2020; Parveen, 2022).

Por esta razón, es fundamental considerar la importancia de que las y los colaboradores se sientan empoderados dentro de las organizaciones, puesto que

esto impactará directamente en el clima y la cultura organizacional, creando un ambiente propicio para instituciones flexibles y abiertas a los cambios permanentes que caracterizan a la sociedad actual. Estas demandas se vuelven particularmente relevantes en sectores altamente dinámicos y competitivos, como el *retail*, donde las exigencias del mercado, la presión por resultados y la alta rotación de personal sitúan el empoderamiento y el *engagement* como factores clave para la sostenibilidad organizacional.

Según la literatura (Guerrero, 2012), el *retail* es un término de origen inglés que hace referencia a la venta de productos al por menor o al detalle, abarcando formatos como supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia, restaurantes y ventas por catálogo e *internet*.

En Chile, la industria del *retail* se ha consolidado desde fines de los años ochenta como un sector económico central, articulado en grandes *holdings* con amplia expansión territorial y modernización tecnológica y organizacional (Stecher, 2012; Riquelme et al., 2020). Se caracteriza por un modelo híbrido que combina flexibilidad laboral y estandarización taylorista, sustentado en una fuerza de trabajo mayoritariamente femenina y juvenil, de baja calificación, alta rotación y condiciones marcadas por precariedad, jornadas extensas y brechas de género en salarios y protección social (Stecher et al., 2010; Stecher, 2012; Carre y Tilly, 2017; Riquelme et al., 2020; Stecher y Godoy, 2024).

Considerando estos antecedentes, el objetivo de esta investigación es conocer la relación entre empoderamiento y *engagement* en personas que trabajan en el sector *retail* en la ciudad de Arica, región de Arica y Parinacota de Chile, a través de la aplicación de dos instrumentos específicos sobre este tema. En particular, se busca describir cómo se asocian las dimensiones del empoderamiento psicológico con los niveles de vigor, dedicación y absorción reportados por los trabajadores, identificando la magnitud y dirección de estos vínculos en un contexto organizacional altamente demandante y marcado por la

intensificación del trabajo de servicios. De este modo, el estudio pretende aportar evidencia empírica local sobre la relación entre ambos constructos que sirva como insumo para futuras decisiones y lineamientos en materia de gestión de personas en el sector *retail* de la región.

1. Metodología

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo correlacional y un diseño no experimental, utilizando una muestra por conveniencia, fundamentado en lo señalado por Bernal (2010). Casal y Mateu (2003); López (2004); Arias-Gómez et al. (2016); y, Hernández y Carpio (2019), complementan indicando que este tipo de muestra, en diseños no probabilísticos, permite seleccionar sujetos que son fácilmente accesibles para el investigador. Esto es particularmente útil en estudios exploratorios o preliminares, donde el objetivo es obtener resultados de manera rápida y económica. Además, es adecuado en investigaciones donde no se busca generalizar los resultados a toda la población, sino obtener una primera aproximación a un fenómeno específico.

Considerando que el sector *retail* se caracteriza por una dinámica laboral compleja, con horarios extendidos y rotativos que dificultan el acceso a los colaboradores para fines investigativos, el levantamiento de información se realizó dentro de un período específico, por lo que el estudio es de corte transversal.

La población objetivo del estudio estuvo conformada por trabajadores mayores de 18 años, con un tope de 60 años para mujeres y 65 años para hombres, pertenecientes al sector económico del *retail* en la ciudad de

Arica, región de Arica y Parinacota en Chile. Para determinar la cantidad de colaboradores activos en el sector, se recopiló información del sitio *web* del Servicio de Impuestos Internos (SII), obteniendo el número de empresas y trabajadores empleados formalmente, tanto de manera dependiente como independiente. El informe del SII en la ciudad de Arica reportó que el sector *retail* contaba con 10.833 personas.

Finalmente, la muestra incluyó a 172 participantes, quienes respondieron dos cuestionarios. Para medir el compromiso laboral, se utilizó la «*Utrecht Work Engagement Scale*» (UWES), traducida y validada al español (Schaufeli y Bakker, 2011; Schaufeli et al., 2019; Dominguez-Lara et al., 2021; Calderón-De la Cruz et al., 2022). Para medir el empoderamiento, se empleó el «*Psychological Empowerment Instrument*», también traducido y validado al español (Bretones y Jáimez, 2021).

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo entre el 21 de noviembre y el 5 de diciembre de 2022. Previo a la recolección de datos, se visitó cada empresa para dialogar con los colaboradores e invitarles a participar de manera voluntaria en el estudio. Debido a las limitaciones de tiempo que enfrentaban los participantes y con el fin de alcanzar el tamaño de muestra deseado, la recolección de datos se complementó mediante cuestionarios en línea, utilizando un formulario de *Google*. De este modo, la información se recopiló tanto de forma presencial (tanto verbal como escrita) como en línea. En ambas modalidades, se informó a las y los colaboradores que los datos proporcionados serían anónimos y que su uso estaría limitado a fines estrictamente académicos. La Tabla 1, exhibe información sociodemográfica sobre la muestra.

Tabla 1
Características de los encuestados

Participantes	Número de hombres	Número de mujeres	Edad promedio de los participantes	Antigüedad promedio de los participantes
172	74	98	33 años	6 años

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Licencia de Creative Commons

Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

En cuanto a los instrumentos utilizados, el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) consta de un total de 17 preguntas. Este instrumento de medición se divide en tres dimensiones: Vigor (compuesta por 6 ítems), Dedicación (con 5 ítems) y Absorción (con 6 ítems). La escala utilizada en el UWES va de «0» a «6», con las siguientes opciones:

0: Nunca, 1: Casi nunca, 2: Algunas veces, 3: Regularmente, 4: Bastante veces, 5: Casi siempre, 6: Siempre. Para este estudio, se empleó la versión traducida y validada al español de Schaufeli y Bakker (2011), con un índice de confiabilidad de $\alpha = 0.93$. La información detallada sobre el UWES se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Escala instrumento sobre Work Engagement – UWES

Dimensión	Número de Ítems	Descripción	Escala de Respuesta
Vigor	6	Mide el nivel de energía y resiliencia mental en el trabajo.	0: Nunca, 1: Casi nunca, 2: Algunas veces, 3: Regularmente, 4: Bastante veces, 5: Casi siempre, 6: Siempre
Dedicación	5	Mide el sentido de significado, entusiasmo, inspiración y orgullo.	0: Nunca, 1: Casi nunca, 2: Algunas veces, 3: Regularmente, 4: Bastante veces, 5: Casi siempre, 6: Siempre
Absorción	6	Mide el nivel de concentración y estar completamente absorto en el trabajo.	0: Nunca, 1: Casi nunca, 2: Algunas veces, 3: Regularmente, 4: Bastante veces, 5: Casi siempre, 6: Siempre

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Como se mencionó anteriormente, para medir el Empoderamiento psicológico se utilizó el *Psychological Empowerment Instrument*, traducido y validado al español por Bretones y Jáimez (2021) con un índice de fiabilidad de $\alpha = 0.83$. Este instrumento consta de un total de 13 preguntas y se divide en cuatro dimensiones: Competencia (compuesta por 3

ítems), Significado (con 3 ítems), Autonomía (con 4 ítems) e Impacto (con 3 ítems). La escala utilizada en este instrumento va de «1» a «7», donde las opciones son: 1: Muy poco, 2: Poco, 3: Regular, 4: Suficiente, 5: Bastante, 6: Mucho, 7: Demasiado. El Cuadro 2, resume la información antes señalada.

Cuadro 2
Escala Instrumento Empoderamiento

Dimensión	Número de Ítems	Descripción de la Escala
Competencia	3 ítems	1: Muy Poco, 2: Poco, 3: Regular, 4: Suficiente, 5: Bastante, 6: Mucho, 7: Demasiado
Significado	3 ítems	1: Muy Poco, 2: Poco, 3: Regular, 4: Suficiente, 5: Bastante, 6: Mucho, 7: Demasiado
Autonomía	4 ítems	1: Muy Poco, 2: Poco, 3: Regular, 4: Suficiente, 5: Bastante, 6: Mucho, 7: Demasiado
Impacto	3 ítems	1: Muy Poco, 2: Poco, 3: Regular, 4: Suficiente, 5: Bastante, 6: Mucho, 7: Demasiado

Fuente: Elaboración propia, 2025.

2. Resultados y discusión

Para presentar parte de los resultados, es relevante abordar la distribución de la muestra según sexo, es decir, la cantidad de hombres y mujeres participantes. La muestra está compuesta por 98 mujeres y 74 hombres, lo que permite observar diferencias en sus características sociodemográficas y laborales. En términos de edad, las mujeres tienen una media de 34,28 años, ligeramente superior a la de los hombres, que es de 31,24 años, lo que indica una mayor representación femenina en los rangos de edad más altos.

Respecto al nivel educativo, ambos grupos presentan similitudes, con una media de 13,10 años de estudios en las mujeres y 13,30 en los hombres, lo que sugiere una formación educativa similar, en su mayoría de educación media (o secundaria) completa. En cuanto a la antigüedad laboral, las mujeres

tienen una media de 5,98 años; mientras que los hombres cuentan con una media de 6,49 años, lo que podría interpretarse como una mayor experiencia acumulada en el caso de los hombres.

En relación con los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, se observa que los hombres reportan niveles ligeramente superiores tanto en *Engagement*, con una media de 4,53 frente a 4,19 en las mujeres, como en Empoderamiento, con una media de 5,55 frente a 5,19 en las mujeres. Estas diferencias reflejan una percepción diferencial de estas dimensiones psicosociales entre los sexos, las cuales son cruciales para analizar las dinámicas laborales y su impacto en la productividad y el bienestar organizacional. Lo antes mencionado queda de manifiesto en la Tabla 2. Sin embargo, para fortalecer esta interpretación, es necesario evaluar si estas diferencias son estadísticamente significativas.

Tabla 2
Estadísticos descriptivos de la muestra

	Sexo	N	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Edad	Femenino	98	34,28	31,50	11,35	18	61
	Masculino	74	31,24	30,00	9,48	18	58
Estudios	Femenino	98	13,10	12,00	1,99	7	18
	Masculino	74	13,30	12,00	1,97	10	20
Antigüedad	Femenino	98	5,98	5,00	5,41	1	30
	Masculino	74	6,49	4,00	6,52	1	31
<i>Engagement</i>	Femenino	98	4,19	4,61	1,37	0,822	6,00
	Masculino	74	4,53	4,92	1,32	1,000	6,00
Empoderamiento	Femenino	98	5,19	5,33	1,40	1,625	7,00
	Masculino	74	5,55	5,96	1,35	1,917	7,00

Fuente: Elaboración propia, 2025.

A continuación, se procederá a la aplicación de pruebas de muestras independientes para evaluar las diferencias en las variables de *Engagement* y Empoderamiento entre hombres y mujeres. Como primer paso, se aplicaron pruebas de *Levene* para verificar la homogeneidad de las varianzas, seguidas de la prueba *t* para la comparación de medias, tanto bajo la suposición de varianzas iguales como

bajo la suposición de varianzas desiguales.

Tal como lo muestra la Tabla 3, los resultados de las pruebas de *Levene* muestran que no existen diferencias significativas en las varianzas entre hombres y mujeres para ambas variables. Específicamente, para el *Engagement*, la prueba de *Levene* reportó un valor $F = 0,045$ con un valor $p = 0,832$, lo que implica que no se puede rechazar la hipótesis

de igualdad de varianzas (es decir, las varianzas entre ambos grupos son homogéneas). De manera similar, para el Empoderamiento, los resultados fueron $F = 0,014$ y $p = 0,907$, lo que también indica varianzas homogéneas. En consecuencia, dado que no se observa

evidencia que sugiera diferencias en las varianzas, se puede asumir que las varianzas son iguales en ambos casos, lo que justifica la posterior aplicación de las pruebas t para comparar las medias.

Tabla 3
Prueba de Levene de igualdad de varianzas

		F	Sig.
ENGAGEMENT	Se asumen varianzas iguales	0,045	0,832
	No se asumen varianzas iguales		
EMPODERAMIENTO	Se asumen varianzas iguales	0,014	0,907
	No se asumen varianzas iguales		

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Al aplicar la prueba t para comparar las medias (ver Tabla 4) de *engagement* entre hombres y mujeres, los resultados muestran un valor t de $-1,663$ con grados de libertad (gl) = 170 y un valor p de $0,098$ ($p > 0,05$). Esto sugiere que no existen diferencias estadísticamente significativas en las medias

de *engagement* entre los dos grupos. Además, al no asumir varianzas iguales, los resultados siguen siendo consistentes, con un valor t de $-1,671$ y un valor p de $0,097$, lo que refuerza la interpretación de que no hay diferencias significativas en las medias de *engagement*.

Tabla 4
Prueba t para la igualdad de medias

		t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
							Inferior	Superior
Engagement	Se asumen varianzas iguales	-1,663	170	0,098	-0,3456457	0,2078169	-0,7558796	0,0645883
	No se asumen varianzas iguales	-1,671	160,080	0,097	-0,3456457	0,2068047	-0,7540630	0,0627717
Empoderamiento	Se asumen varianzas iguales	-1,705	170	0,090	-0,3618542	0,2122122	-0,7807645	0,0570561
	No se asumen varianzas iguales	-1,713	159,968	0,089	-0,3618542	0,2112227	-0,7789989	0,0552905

Fuente: Elaboración propia, 2025.

De manera similar, al aplicar la prueba t para comparar las medias de Empoderamiento bajo la suposición de varianzas iguales, los resultados reportan un valor t de $-1,705$, $gl = 170$, y un valor p de $0,090$ ($p > 0,05$), indicando que las diferencias en las medias entre hombres y mujeres no son estadísticamente

significativas. Incluso al no asumir varianzas iguales, los resultados son coherentes, con un valor t de $-1,713$ y $p = 0,089$. Estos resultados refuerzan la conclusión de que no existen diferencias significativas en las medias de empoderamiento entre los dos grupos.

En la Tabla 5, se presentan los

resultados del modelo de regresión lineal simple propuesto para analizar la relación del Empoderamiento (variable independiente) sobre el *Engagement* (variable dependiente). Los resultados muestran que el coeficiente de determinación R^2 es de 0,640, lo que indica que el 64% de la variabilidad en el *Engagement*

puede ser explicado por el Empoderamiento. Además, la R^2 corregida es de 0,638, lo que ajusta el coeficiente de determinación en función del tamaño de la muestra y la cantidad de predictores, fortaleciendo la validez del modelo propuesto.

Tabla 5
Medidas de Ajuste del Modelo

Modelo	R	R^2	R^2 corregida	AIC
1	0,800	0,640	0,638	422

Nota: Models estimated using sample size of $N=172$.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El coeficiente de correlación R de 0,800 refleja una relación lineal fuerte entre ambas variables. Por último, el valor del criterio de información de Akaike (AIC) de 422 refuerza la eficiencia del modelo, indicando que es estadísticamente robusto. Estos resultados sugieren que el modelo tiene un buen ajuste y es adecuado para evaluar la relación entre Empoderamiento y *Engagement*.

Los resultados presentados en la Tabla 6, corresponden a la prueba *Omnibus* ANOVA, que evalúa el efecto del Empoderamiento como predictor del *Engagement* dentro del modelo de regresión propuesto. La prueba

muestra que la variable Empoderamiento tiene una suma de cuadrados de 201, con un grado de libertad (gl) de 1 y una media cuadrática de 201,403. Además, el valor F de 302 indica que el Empoderamiento explica una parte significativa de la variabilidad en el *Engagement* (variable dependiente), lo que refuerza la validez de la relación entre ambas variables. Este resultado es altamente significativo ($p < 0,001$), lo que implica que la relación observada no es producto del azar y respalda que el Empoderamiento tiene una relación estadísticamente significativa sobre el *Engagement*.

Tabla 6
Prueba Omnibus ANOVA

	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	p
EMPODERAMIENTO	201	1	201,403	302	<0,001
Residuos	113	170	0,666		

Nota: Suma de cuadrados tipo 3.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Por otra parte, los residuos del modelo, que se presentan con una suma de cuadrados de 113 y 170 grados de libertad (gl), indican una baja variabilidad no explicada por el modelo. Esto sugiere que el modelo es eficaz al explicar la mayor parte de la variabilidad en los datos, dejando una pequeña cantidad de

error residual. Estos hallazgos proporcionan una evidencia estadística robusta que confirma la relación relevante del Empoderamiento en los niveles de *Engagement*, validando la relación propuesta en el modelo.

El análisis de los coeficientes del modelo presentado en la Tabla 7, refuerza la validez del

modelo propuesto para explicar el *engagement*. Los resultados indican que el empoderamiento es un predictor estadísticamente significativo y tiene un impacto considerable sobre el *engagement*. El coeficiente estimado para el Empoderamiento (variable independiente) es de 0,783, lo que implica que, por cada

incremento de una unidad en el nivel de Empoderamiento, el *Engagement* (variable dependiente) aumentaría en 0,783 unidades, manteniendo constantes otros factores. Este efecto es respaldado por un error estándar relativamente bajo de 0,0450, lo que sugiere una estimación precisa del coeficiente.

Tabla 7
Coeficientes del Modelo – ENGAGEMENT

Predictor	Estimador	EE	t	p	Estimador Estándar
Constante	0,154	0,2484	0,622	0,535	
EMPODERAMIENTO	0,783	0,0450	17,392	<0,001	0,800

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Además, el valor *t* de 17,392 es considerablemente alto, lo que refuerza la robustez de la estimación, y el valor *p* (<0,001) indica que esta relación es altamente significativa, con una probabilidad casi nula de que los resultados sean producto del azar. El estimador estándar de 0,800 también resalta una relación fuerte y consistente entre Empoderamiento y *Engagement*. Por otra parte, la constante del modelo es 0,154, pero no resulta estadísticamente significativa (*p* = 0,535), lo que sugiere que, en ausencia del efecto del empoderamiento, el nivel de *engagement* no sería significativamente diferente de cero. Este hallazgo refuerza la importancia del empoderamiento como un factor clave para explicar las variaciones en el *engagement*.

Por último, en la Tabla 8 se presenta

la prueba de *Durbin-Watson* (DW) para evaluar la autocorrelación de los residuos. El estadístico DW obtenido es 1,87, lo cual está cercano al valor ideal de 2, lo que sugiere que no existe una autocorrelación significativa en los residuos del modelo. Este resultado se complementa con una autocorrelación calculada de 0,0504, considerada baja, lo que refuerza la idea de que los residuos están distribuidos aleatoriamente y no presentan patrones sistemáticos. Además, el valor *p* asociado a la prueba es de 0,372, lo que indica que no se puede rechazar la hipótesis nula de ausencia de autocorrelación. Estos hallazgos fortalecen la validez del modelo de regresión, puesto que la ausencia de autocorrelación en los residuos es un supuesto fundamental para garantizar la confiabilidad de las estimaciones.

Tabla 8
Prueba Durbin-Watson de Autocorrelación

Autocorrelación	Estadístico DW	p
0,0504	1,87	0,420

Fuente: Elaboración propia, 2025.

La presente investigación examinó la influencia del *engagement* (variable dependiente) y el empoderamiento (variable

independiente) en colaboradores del sector *retail* en el norte de Chile. Los resultados obtenidos aportan evidencia significativa

sobre el impacto del empoderamiento en el *engagement*, demostrando que las y los colaboradores que perciben mayores niveles de empoderamiento tienden a mostrar un mayor compromiso con sus funciones. Estos hallazgos son consistentes con lo expuesto por Schaufeli y Bakker (2004); y, Schaufeli et al. (2019), quienes afirman que el *engagement* se fortalece en ambientes laborales donde las y los colaboradores sienten que tienen autonomía y control sobre su trabajo.

De acuerdo con lo anterior, los resultados respaldan estudios previos, como los de Juyumaya et al. (2021); Prieto-Díez et al. (2022); y, Achmad et al. (2023), que sugieren que el empoderamiento desempeña un papel crucial en la motivación y el desempeño de las y los colaboradores. Uno de los hallazgos más destacados es la fuerte correlación entre el Empoderamiento y el *Engagement* ($r = 0,800$), lo que indica que el Empoderamiento explica el 64% de la variabilidad en el *Engagement*. Este resultado es congruente con investigaciones anteriores que han identificado al empoderamiento como un factor determinante del *engagement* (Sánchez-Vidal, 2017; Blanco y Moros, 2020; Jiménez-Munive et al., 2022).

En esta línea, el coeficiente de regresión positivo ($\beta = 0,783$; $p < 0,001$) refuerza la idea de que un aumento en el empoderamiento se traduce en un incremento del *engagement*, coherente con teorías que abordan la autonomía y la autoeficacia en contextos organizacionales (Bretones y Jáimez, 2021).

Desde una perspectiva teórica, el empoderamiento se concibe como un proceso que fortalece la autoeficacia y fomenta la participación en la toma de decisiones (Kabeer, 1999; Silva y Martínez, 2004). Este estudio confirma dicha relación al demostrar que las y los colaboradores con una mayor percepción de control sobre su trabajo presentan niveles más altos de *engagement*. Además, estudios recientes han destacado la relevancia de este vínculo en diversos contextos organizacionales, subrayando su impacto positivo en el bienestar y la satisfacción laboral (Treviño y López, 2022; Parveen, 2022; Alghamdi y Badawi,

2023).

Aunque los hombres reportaron niveles ligeramente superiores de *Engagement* y Empoderamiento, las pruebas de significancia estadística no revelan diferencias sustanciales entre sexos ($p > 0,05$). Este hallazgo contrasta con algunas investigaciones que han identificado brechas de género en la percepción del empoderamiento organizacional (García et al., 2021; Pando et al., 2022). Sin embargo, coincide con estudios que sugieren que las diferencias de género en *engagement* y empoderamiento tienden a disminuir en entornos organizacionales que promueven la equidad y la inclusión (Rebolledo et al., 2021).

Desde una perspectiva aplicada, los resultados tienen importantes implicaciones para la gestión de personas en el sector *retail*. La evidencia sugiere que fomentar políticas de empoderamiento, como la participación en la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades, podría mejorar significativamente el *engagement* de las y los colaboradores. Investigaciones previas han señalado que el *engagement* no solo aumenta la productividad, sino que también reduce el agotamiento laboral y la rotación de personal (Christens et al., 2014; Dinis et al., 2024).

Finalmente, la literatura reciente destaca que el empoderamiento puede mejorar tanto la satisfacción laboral como la permanencia en el empleo (Blanco y Moros, 2020). En esta misma línea, estudios de Achmad et al. (2023); y, Gede y Huluka (2024), han demostrado que una mayor percepción de empoderamiento no solo impacta el *engagement*, sino también la intención de permanencia en la organización.

Por último, una limitación importante de este estudio es el uso de un diseño no experimental de corte transversal. En términos estadísticos, los resultados describen asociaciones entre Empoderamiento y *Engagement*, así como la capacidad del Empoderamiento para predecir niveles de *Engagement* dentro del modelo de regresión utilizado. Sin embargo, el diseño transversal no permite establecer relaciones causales ni determinar la dirección temporal del efecto. Es decir, no es posible concluir si mayores niveles

de empoderamiento generan más *engagement*, si niveles elevados de *engagement* favorecen la percepción de empoderamiento, o si ambos constructos están simultáneamente influidos por otras variables organizacionales no consideradas (por ejemplo, tipo de liderazgo, clima o cultura organizacional). Por ello, las conclusiones deben interpretarse en correlacional y no causal.

Conclusiones

El presente estudio aborda un tema de gran relevancia en el ámbito organizacional: la relación entre el empoderamiento de las y los colaboradores y su impacto en el *engagement*. A través de un análisis cuantitativo, se evidenció una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la percepción de empoderamiento y los niveles de *engagement*. En la muestra estudiada, quienes reportan mayores niveles de empoderamiento tienden a presentar también mayores niveles de *engagement*. Estos hallazgos coinciden con teorías previas que destacan la importancia de la autonomía y el control sobre el trabajo como factores determinantes para fortalecer el *engagement* en los entornos laborales.

Los resultados de este estudio también aportan a la consolidación de un marco teórico interdisciplinario que articula la psicología organizacional positiva, los modelos de recursos y demandas laborales y los enfoques de gestión de personas y control de gestión. En particular, la evidencia obtenida refuerza la idea de que el empoderamiento opera como un recurso personal y organizacional crítico en contextos de alta exigencia operativa, como el *retail*, contribuyendo a sostener niveles elevados de *engagement*.

Al situar este análisis en una región extrema del país, el estudio amplía la validez externa de los modelos clásicos desarrollados en contextos anglosajones, mostrando que las relaciones postuladas entre empoderamiento y *engagement* también se verifican en realidades laborales caracterizadas por mayores asimetrías territoriales y organizacionales. De

este modo, se ofrece una base empírica para futuras investigaciones que busquen integrar, de forma más sistemática, la perspectiva de la psicología del trabajo con los enfoques de ingeniería en información y control de gestión en el diseño de organizaciones más resilientes y sostenibles.

La originalidad de esta investigación radica en su enfoque específico en el sector *retail* del norte de Chile, un contexto que ha sido poco explorado en la literatura. Si bien se han realizado estudios sobre empoderamiento y *engagement* en otros sectores, la adaptación de estos conceptos al *retail* chileno ofrece una nueva perspectiva, especialmente considerando las características únicas de este sector, como la alta rotación de personal y la naturaleza dinámica de las interacciones con los clientes.

La investigación se basa en una muestra intencionada, lo que permite un enfoque dirigido y específico en el análisis de la temática. Aunque esta característica limita la generalización de los resultados, el trabajo de campo fue exhaustivo y riguroso, garantizando la relevancia y calidad de los datos obtenidos. En este sentido, los resultados deben considerarse dentro del contexto de una investigación exploratoria, cuyo propósito es ofrecer una comprensión preliminar del tema, generar hipótesis y abrir nuevas líneas de investigación en este campo. A pesar de su enfoque específico, esta investigación puede contribuir significativamente al conocimiento sobre el tema y sienta las bases para estudios más amplios en el futuro.

En ese sentido, el estudio también presenta otras limitaciones. Aunque se identificó una correlación significativa entre el empoderamiento y el *engagement*, no se pudieron abordar posibles variables intervinientes como el tipo de liderazgo, la cultura organizacional o sus políticas internas, que también podrían influir en el nivel de *engagement*.

Adicionalmente, los hallazgos permiten delinear una agenda aplicada que trasciende el nivel estrictamente organizacional y alcanza a las decisiones institucionales y sectoriales.

Que el empoderamiento se vincula de manera consistente con el *engagement* sugiere que las políticas de desarrollo de personas en el *retail* debieran incorporar explícitamente competencias y prácticas asociadas al empoderamiento en programas de formación de mandos medios y alta dirección, en sistemas de evaluación del desempeño y en iniciativas de mejora continua.

Desde una perspectiva más amplia, los resultados pueden informar lineamientos para asociaciones gremiales, organismos públicos y entidades formadoras, en tanto muestran que la promoción de contextos laborales que favorezcan la autonomía, el sentido del trabajo y la percepción de impacto no solo tiene efectos sobre el bienestar subjetivo, sino que constituye un componente estratégico del capital humano y del valor organizacional en un sector altamente competitivo y expuesto a cambios estructurales permanentes.

No obstante, los resultados obtenidos abren diversas líneas de investigación futura. Una posible dirección sería ampliar la muestra para incluir trabajadores de diferentes sectores y regiones, lo que permitiría comparar los resultados y obtener una visión más integral del fenómeno. Asimismo, se podría profundizar en el estudio de variables mediadoras o moderadoras, como el tipo de liderazgo y la cultura organizacional, que podrían influir en la relación entre empoderamiento y *engagement*. Futuros estudios también podrían explorar el impacto del *engagement* en otros indicadores clave de desempeño organizacional, como la productividad, la satisfacción del cliente y la retención de empleados.

Por último, para avanzar hacia la comprensión de relaciones causales, futuras investigaciones debieran recurrir a diseños longitudinales que permitan observar la evolución temporal del empoderamiento y el *engagement*, o a diseños cuasiexperimentales y de intervención en los que se implementen programas de empoderamiento y se evalúen sus efectos en los niveles de *engagement*. Dichos diseños posibilitarían analizar con mayor precisión la dirección del efecto y el papel mediador o moderador de variables

organizacionales como el liderazgo o el clima organizacional.

Referencias bibliográficas

- Achmad, L. I., Noermijati, Rofiaty, e Irawanto, D. W. (2023). Job satisfaction and employee engagement as mediators of the relationship between talent development and intention to stay in Generation Z workers. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e0814. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>
- Akanpaadgi, E., y Binpimbu, F. (2021). Employee engagement and organizational performance. *Business, Management and Economics Research*, 7(3), 93-100. <https://doi.org/10.32861/bmer.73.93.100>
- Alghamdi, A. A. H., y Badawi, N. S. (2023). Intrapreneurship at the individual-level: Does psychological empowerment matter? *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01672. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1672>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., y Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://www.revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/es/article/view/181>
- Arroyave T., L. M., Gallego H., A. M., Urzola B., H. E., y Rodríguez T., L. S. (2025). Equidad de género: Desafíos educativos para empoderar a las mujeres y reducir las desigualdades. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXXI(E-11), 618-632. <https://doi.org/10.31876/res.v31i1.44032>
- Avelino, F. (2017). Power in sustainability

- transitions: Analysing power and (dis)empowerment in transformative change towards sustainability. *Environmental Policy and Governance*, 27(6), 505-520. <https://doi.org/10.1002/eet.1777>
- Banda, A. L., y Morales, M. A. (2015). Empoderamiento psicológico: Un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Revista de Psicología*, 33(1), 3-20. <https://doi.org/10.18800/psico.201501.001>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Bigazzi, S., Serdült, S., y Bokrétás, I. (2020). Empowerment of intergroup harmony and equity. In N. Balvin y D. J. Christie (Eds.), *Children and Peace. Peace Psychology Book Series* (pp. 119–137). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22176-8_8
- Blanco, Y., y Moros, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/view/154>
- Bretones, F. D., y Jáimez, M. J. (2021). Adaptación y validación al español de la Escala de Empoderamiento Psicológico. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 39(1), 195-210. <https://doi.org/10.16888/interd.2022.39.1.12>
- Calderón-De la Cruz, G. A., Merino-Soto, C., Reyes-Ayala, I. F., y Luna-Yon, K. V. (2022). Validación en trabajadores peruanos de la versión ultra reducida del Utrecht Work Engagement. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(1), 25-33. <https://doi.org/10.12961/april.2022.25.01.03>
- Carrasco, A. M., De la Corte, C. M., y León, J. M. (2010). Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicossocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, (1), 1-22. <https://idus.us.es/items/28981fd4-b242-418f-984d-09663db014b0>
- Carre, F., y Tilly, C. (2017). *Where bad jobs are better: Retail jobs across countries and companies*. Russell Sage Foundation.
- Casal, J., y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Revista de Epidemiología y Medicina Preventiva*, 1, 3-7. <https://portalrecerca.uab.cat/es/publications/tipos-de-muestreo/>
- Christens, B. D., Peterson, C. H., y Speer, P. W. (2014). Psychological empowerment in adulthood. In T. P. Gullotta y M. Bloom (Eds.), *Encyclopedia of Primary Prevention and Health Promotion* (pp. 1766–1776). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5999-6_247
- Contreras, F., Espinosa, J. C., y Esguerra, G. A. (2020). Could personal resources influence work engagement and burnout? A study in a group of nursing staff. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>
- Dinis, A. C., Ferraro, T., Pais, L., y Dos Santos, N. R. (2024). Decent work and burnout: A profile study with academic personnel. *Psychological Reports*, 127(1), 335-364. <https://doi.org/10.1177/00332941221100454>
- Dominguez-Lara, S., Fernández-Arata, M., y Seperak-Viera, R. (2021). Análisis psicométrico de una medida ultra-breve para el engagement académico: UWES-3S. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 13(1), 25-37. <https://doi.org/10.32348/1852.4206.v13.n1.27780>

- García, V. F., Cruz, E., y Mejía, C. (2021). Factores que impulsan e inhiben el empoderamiento femenino: Una revisión de literatura. *Revista Reflexiones*, 101(1), 1-19. <https://doi.org/10.15517/rr.v10i1.43649>
- Gede, D. U., y Huluka, A. T. (2024). Effects of employee engagement on organizational performance: Case of public universities in Ethiopia. *Future Business Journal*, 10(1), 32. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00315-7>
- Guerrero, D. G. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, (30), 189-205. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2012.n030.223>
- Hernández, C. E., y Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *ALERTA Revista Científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75-79. <https://camjol.info/index.php/alerta/article/view/7535>
- Jiménez-Munive, J. M., Luna-Nemecio, J., y Jiménez-Munive, C. (2022). Empoderamiento social y organizacional como un modelo de investigación para alcanzar la sustentabilidad. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(1), 138-145. <https://doi.org/10.33975/riuv.vol34n1.558>
- Juyumaya, J. (2019). Escala Utrecht de Work Engagement en Chile: Medición, confiabilidad y validez. *Estudios de Administración*, 26(1), 35-50. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2019.55405>
- Juyumaya, J., Alvarado, N., y Rojas, C. (2021). Effects of empowerment and engagement on performance in the Chilean textile industry employees. *Estudios de Administración*, 28(2), 97-118. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.61108>
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435-464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Landeo-Quispe, A.-S., Belzusrri, J. Y., Camarena, M. O., y Almidón, C. A. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 319-335. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74. <https://puntocero.ucb.edu.bo/a/article/view/432>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McEwan, C., y Bek, D. (2006). (Re)politicizing empowerment: Lessons from the South African wine industry. *Geoforum*, 37(6), 1021-1034. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2006.06.004>
- Pando, T. T., Cangalaya-Sevillano, L. M., Herrera, Z. E., y Cabrejos, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 234-245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38159>
- Parveen, M. (2022). Women empowerment: New paradigm shift of Saudi women into labor workforce. *Society and Business Review*, 17(1), 66-91. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2020-0123>
- Prieto-Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., y Muñiz, J. (2021). Compromiso laboral:

- Nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 133-142. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>
- Prieto-Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., y Muñiz, J. (2022). Work engagement: Organizational attribute or personality trait? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(2), 85-92. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a7>
- Quintero, M., Almanza, K., y Díaz, I. M. (2025). Empoderamiento de la mujer migrante: Un análisis crítico a partir del contexto latinoamericano y global. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXXI(1), 451-461. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i1.43522>
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148. <https://doi.org/10.1007/BF00919275>
- Rebolledo, G., De León, E. A., y Aranda, E. A. (2021). El efecto del empoderamiento en empresas minoristas ante la pandemia a causa del COVID-19. El caso de Walmart. *VinculaTégica*, 7(2), 1170-1180. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-321>
- Riquelme, H., López, S., Riquelme, M., y Meza, N. (2020). Condiciones y ambiente laboral de trabajadoras y trabajadores del retail de La Araucanía, Chile. *Izquierdas*, (49), 1804-1829. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50492020000100291>
- Sánchez-Vidal, A. (2017). Empoderamiento, liberación y desarrollo humano. *Psychosocial Intervention*, 26(3), 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2017.05.001>
- Schaufeli, W., y Bakker, A. B. (2011). *Utrecht work engagement scale (manual)*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., y De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Silva, C., y Martínez, M. L. (2004). Empoderamiento: Proceso, nivel y contexto. *Psykhé*, 13(2), 29-39. <https://doi.org/10.4067/S0718-22282004000200003>
- Stecher, A. (2012). Perfiles identitarios de trabajadores de grandes empresas del retail en Santiago de Chile: Aportes psicosociales a la comprensión de las identidades laborales. *Psykhé*, 21(2), 9-20. <https://doi.org/10.7764/psykhe.21.2.538>
- Stecher, A., Godoy, L., y Toro, J. P. (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado: Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail en Chile. *Polis*, (27), 523-550. <https://polis.ulagos.cl/es/article/view/1214>
- Stecher, A., y Godoy, L. (2024). Identidades laborales en la industria del retail en Chile: Tramas de precarización, individualización y empresarización. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 42(1), 89-108. <https://doi.org/10.5209/crla.90791>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Rokhman, W., Ahamed, F., Munir, M., y

- Miranti, T. (2023). Empowerment leadership as a predictor of the organizational innovation in higher education. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e01538. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1538>
- 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/10.5465/amr.1990.4310926>
- Treviño, R., y López, J. F. (2022). El impacto del empoderamiento en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el burnout en docentes de México. *Contaduría y Administración*, 67(3), 309-337. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3173>
- Treviño-Reyes, R., y López-Pérez, J. F. (2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información Tecnológica*, 33(2), 259-268. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200259>
- Zhang, X., y 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. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599. <https://doi.org/10.1007/BF02506983>