

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**Empowerment, satisfacción laboral y desempeño laboral
en los trabajadores de empresas agroexportadoras en
Pichanaki**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado(a) en
Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Maria Lucero, Caceres Cardenas
Cañari Guia, Brayan Oscar

Asesor:

Magister, Luis Alberto Geraldo Campos

Lima, Junio de 2024

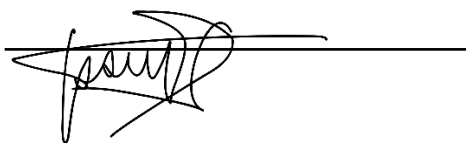
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Luis Alberto Geraldo Campos, docente de la Facultad de ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración y negocios internacionales, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“EMPOWERMENT, SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE EMPRESAS AGROEXPORTADORAS EN PICHANAKI”** los autores Brayan Oscar Cañari Guia y Maria Lucero Caceres Cardenas tiene un índice de similitud de 04 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Ñaña, a los 11 días del mes de Julio del año 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Alberto', is written over a horizontal line.

Luis Alberto Geraldo Campos

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Naña, Villa Unión, a 27 día(s) del mes de junio del año 2024 siendo las 18:00 horas
reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Sede Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(s)

Mg. David Junior Elián Aguilar Pantano, el (la) secretario(a) Mg. Darryl Lita
Atomia Lozano y los demás miembros Mg. Santa Victoria
Benny Chavez y el (la) asesor(a) Mg. Luis Alberto Gualada
Campos

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado "Empowerment, satisfacción laboral y desempeño laboral en los trabajadores de empresas agroexportadoras en Pichanaki."

del(las) bachiller(es)

- a) Brayan Oscar Cañari Guía
b) María Lucero Cáceres Cardenas
c)

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

(Denominación del Título Profesional)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Brayan Oscar Cañari Guía

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Buena</u>	<u>Muy buena</u>

Bachiller (b):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Buena</u>	<u>Muy buena</u>

Bachiller (c): María Lucero Cáceres Cardenas

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Presidente/a

Asesor/a

Bachiller (a)

Miembro

Bachiller (b)

Secretario/a

Miembro

Bachiller (c)

Empowerment, satisfacción laboral y desempeño laboral en los trabajadores de empresas agroexportadoras en Pichanaki

Empowerment, job satisfaction and job performance in workers of agro-export companies in Pichanaki

María CACERES¹, Brayan CAÑARI¹, Luis Alberto GERALDO-CAMPOS¹

¹Universidad Peruana Unión, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú,

mariacaceres@upeu.edu.pe, brayancanari@upeu.edu.pe, luis.geraldo@upeu.edu.pe

Resumen: El siguiente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar cómo el empowerment y la satisfacción influyen sobre el desempeño laboral en un conjunto de colaboradores de tres empresas Agroexportadoras en Pichanaki, BioFruits Organic SAC, Company Business JM Chanchamayo EIRL y Agroexportadora VanCard, es por ello que mejorar e incrementar el desempeño, empowerment y satisfacción siempre serán constructos esenciales en una organización. Este estudio utilizó un método multivariado con sistema de ecuaciones estructurales (SEM) basado en mínimos cuadrados no ponderados. Se contó con la participación de 202 trabajadores mediante un muestreo no probabilístico, censal, cuya característica el participante es que pertenezca a una de las tres agroexportadoras y que sea mínimo un colaborador part time, de tipo intencional, los cuales dieron su consentimiento informado después de contar con la autorización. En los resultados se encontró que el empowerment influye de forma positiva y significativa sobre el desempeño laboral; además, se puso en evidencia que el empowerment influye de forma negativa sobre la satisfacción laboral; finalmente, se comprobó que la influencia que tiene la satisfacción laboral sobre el desempeño es negativamente significativa. Se concluye que el empowerment influye sobre la satisfacción de forma negativa, y de forma positiva y significativa sobre el desempeño laboral; no obstante, la satisfacción influye de forma negativa sobre el desempeño. Por lo tanto, se discuten las limitaciones y cuestiones prácticas del presente estudio para este tipo de empresas agroexportadoras.

Palabras clave: *Empowerment, satisfacción laboral, desempeño laboral*

Abstract: The following research work aimed to analyze how empowerment and satisfaction influence job performance in a group of collaborators from three Agroexportadora companies in Pichanaki, BioFruits Organic SAC, Company Business JM Chanchamayo EIRL and Agroexportadora VanCard, which is why improving and increasing performance, empowerment and satisfaction will always be essential constructs in an organization. This study used a multivariate method with structural equation system (SEM) based on unweighted least squares. There was the participation of 202 workers through a non-probabilistic, census sampling, whose characteristic the participant is that they belong to one of the three agro-exporters and that there is at least one part-time collaborator, of an intentional type, who gave their informed consent after have authorization. The results found that empowerment positively and significantly influences job performance; Furthermore, it was evident that empowerment negatively influences job satisfaction; Finally, it was proven that the influence that job satisfaction has on performance is negatively significant. It is concluded that empowerment influences satisfaction in a negative way, and in a positive and significant way on job performance; However, satisfaction negatively influences performance. Therefore, the limitations and practical issues of the present study for this type of agro-export companies are discussed.

Keywords: *Empowerment, job satisfaction, job performance*

1. Introducción

El empoderamiento laboral es clave para que los colaboradores alcancen su autonomía en la toma de decisiones, esto podría generar satisfacción y desempeño en la empresa. En ese sentido, se ha demostrado que el empoderamiento (*empowerment*) y la satisfacción laboral guardan una relación fuerte (Mathew & Nair, 2022), además, tener una influencia significativa en el compromiso organizacional (Marta et al., 2021). No obstante, los colaboradores que se adaptan mejor al trabajo están más comprometidos con sus trabajos y que los altos niveles de compromiso laboral a su vez se relacionarían positivamente con el desempeño laboral (J. Lee, 2022).

Desde otra perspectiva, la mediación del empoderamiento en el clima y cultura innovadora aumenta el trabajo de actuación y el comportamiento innovador más que los efectos del clima y cultura (Akkoç et al., 2022). Mientras tanto, el compromiso con el trabajo juega un papel más importante que la satisfacción laboral (Lee et al., 2022) y los comportamientos de liderazgo empoderadores tienen una influencia afirmativa en el empoderamiento y el desempeño laboral de los colaboradores (Kundu et al., 2019).

El empoderamiento afecta al desempeño de los colaboradores dentro de varios grupos de trabajo continuo, logrando fortalecer la confianza entre ellos (Chen et al. (2021), sin embargo, este ayuda a sentirse confiados y competentes al cumplir con el deber profesional mientras lo disfrutan, proporcionando los mejores recursos conocedores relacionados con su desempeño, según lo requiera la organización (Mert et al. 2022). Por otro lado, se encontró que el compromiso emocional juega un papel importante en la estimulación de la satisfacción y el desempeño laboral a través de contratos relacionales, la receptividad de la alta dirección y la comunicación ascendente de los colaboradores (P. V Nguyen et al., 2021).

Bajo estas posturas empíricas de estudios previos, este trabajo tuvo como objetivo principal analizar cómo el *empowerment* y la satisfacción laboral influyen sobre el desempeño laboral en los trabajadores de las empresas agroexportadoras.

2. Revisión de la literatura

2.1. Empowerment

El *empowerment* con los años se ha gestado como un concepto significativo, como la eficacia organizacional, dado que hace referencia al sentido de control y dominio que tienen las personas (Medina & Mendoza, 2018). Por su parte, Borrego et al. (2023) definen al empoderamiento como un concepto relacionado con la autoeficacia, con el fin de otorgar poder y creatividad al momento de ejecutar sus trabajos. Entre los términos que aparecen con frecuencia sobre el empoderamiento se incluyen fuerza propia, control, dominio, poder propio, autosuficiencia, elección, toma de decisiones, libertad, independencia, despertar y capacidad (Kim & Jeong, 2021).

El empoderamiento modera relativamente la relación axiomática entre el compromiso laboral, y se asocia axiomáticamente con el desempeño (Monje et al., 2021). Es por ello, el empoderamiento se gesta a partir de un cambio, el cual es un aumento de la capacitación si

supone un aumento del control de la persona sobre los factores determinantes de su calidad de vida, a través de la autoconfianza, la autoestima, la autoeficacia y la autonomía (Kim & Jeong, 2021).

2.2.Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se determina como una evaluación del afecto general por todos los aspectos del trabajo (J. Lee, 2022). Chi et al. (2023) definieron como una actitud laboral positiva o negativa, que incluye conocimientos, juicios evaluativos y opiniones sobre el trabajo, emociones y sentimientos sobre el trabajo y predisposiciones individuales y manifestaciones de las acciones del empleado relacionadas con el trabajo realizado. En cambio, Sandalika & Jayasekara (2018) añaden que la satisfacción en el trabajo puede definirse como el dominio emocional resultante de las particularidades del trabajo y del ámbito laboral de los trabajadores, en el que la satisfacción se estima un principio decisivo de eficiencia y eficacia estableciéndose a través de la autoconfianza, la autoestima, la autoeficacia y la autonomía. La relación que guarda este constructo con otros es amplia, Nguyen et al. (2021) relacionan entre los empleados y su entorno laboral a través de la medición de la congruencia entre lo que esperan de su trabajo y lo que creen que reciben.

2.3.Desempeño laboral

El desempeño está conceptualizado por tres grandes factores, el desempeño contraproducente, contextual y de tarea (Geraldo, 2022). Por su parte, Thu et al. (2022) definen al desempeño en el contexto de la cantidad, calidad y contribución de los empleados a la obtención de los propósitos de la empresa. Cabe resaltar que un buen empoderamiento en los individuos se refleja en el rendimiento que persigue la empresa, en el buen desempeño de los quehaceres y naturalmente en el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma (Moreno & Espiritu, 2014). Al respecto, Orgambidez et al. (2017) rescatan que la autodeterminación se manifiesta en interés por el conocimiento y la perseverancia ante los objetivos laborales, y el efecto tiene que ver con el desempeño y la constancia.

2.4.Relación del Empowerment, satisfacción y desempeño laboral

La confianza es un factor crucial para la gestión del discernimiento (Ozpamuk et al., 2023), esta mejora la satisfacción laboral (Kyung & Park, 2022) ya que tiene un impacto benéfico en el desempeño de los empleados (Nguyen et al., 2020). A su vez el clima, específicamente el clima ético y la cultura innovadora influyen eficazmente en el desempeño laboral (Akkoç et al., 2022), siendo el empoderamiento uno de los principales aspectos de un desempeño laboral efectivo (Buksnyte et al., 2022), esto ha sido probado como un constructo importante (Marischa et al., 2021), que mejora las actitudes de los colaboradores (J. Lee, 2022). No obstante, la satisfacción laboral tiene un dominio significativo en el desempeño laboral (Sasmita, 2023; Chi et al., 2023), donde la apertura a la experiencia, la conciencia y extroversión influyen en las condiciones de los colaboradores (Kumari et al., 2022).

Entre las consideraciones organizacionales en el desarrollo de políticas relacionadas con el enriquecimiento del trabajo y el empoderamiento de los colaboradores (Marta et al., 2021). Se sostiene que el empoderamiento psicológico y la satisfacción laboral se relacionan significativamente (Mathew & Nair, 2022) y al igual que con los factores clave del

empoderamiento de los recursos humanos y la satisfacción laboral (Papaioannou et al., 2021), esta última se ha resultado verse impactada significativamente por la autodeterminación, donde los factores clave del empoderamiento predicen la satisfacción laboral (Sharma & Kohli, 2022).

Un acercamiento empírico evidencia que el compromiso organizacional intercede parcialmente la relación entre el liderazgo empoderador y la participación creativa en el trabajo (AlMazrouei, 2023), pues sentirse empoderado y emocionalmente comprometido es fundamental para construir una relación a largo plazo entre el colaborador y la organización (Ochoa et al., 2023), donde cada dimensión de empoderamiento se correlaciona positivamente con cada dimensión de desempeño laboral (Shi et al., 2022), esto contribuye a una comprensión más completa del desempeño (Bartram et al., 2021), es por ello, que es importante empoderar a los empleados al administrar organizaciones (Kim & Jeong, 2021). En vista a este acercamiento hipotético se plantearon las siguientes hipótesis:

- El empowerment influye en el desempeño laboral.
- El empowerment influye en la satisfacción laboral.
- La satisfacción laboral influye en el desempeño laboral.

3. Metodología

3.1. Diseño metodológico

Este estudio empleó una metodología cuantitativa multivariante (Díaz, 2007; González et al., 2003), basado en un método de mínimos cuadrados no ponderados, donde se pretendió explicar como el empowerment y la satisfacción laboral influyen en el desempeño laboral. Para ello, se utilizó una metodología de Modelo de ecuaciones estructurales (SEM) (Hernández, 2016; Iacobucci, 2010; Manzano & Zamora, 2010), en la que se buscó fijar un modelo de medida del empowerment, satisfacción laboral y desempeño laboral, para luego estructurar el modelo de ruta mediante un modelo estructural complejo con variables exógenas y endógena.

3.2. Diseño muestral

Se contó con la participación de los trabajadores de las empresas Agroexportadoras BioFruits Organic SAC, Company Business JM Chanchamayo EIRL y la Agroexportadora VanCard, que se encuentran en Pichanaki ubicada en el departamento de Junín en el centro del Perú. Para ello se consideró un muestreo no probabilístico, censal, cuya característica el participante es que pertenezca a una de las tres agroexportadoras y que sea mínimo un colaborador part time, de tipo intencional de aquellos trabajadores que se encontraban en su turno de trabajo asignado por la empresa; asimismo, se encuestó aquellos trabajadores que dieron su consentimiento informado previa solicitud, esto permitió encuestar a 202 trabajadores en total (ver Tabla 1).

En la Tabla 1 se observan las características de cómo está conformado la muestra, donde se encontró que los trabajadores tienen una edad promedio de 28.3 años con una desviación

estándar de 10.3 con edad mínima de 18 y máxima de 65 años; además, por su naturaleza de las empresas la mayoría pertenecía a áreas de carga y descarga, empaquetado, lavado y seleccionado en las agroexportadoras; también se encontró que la mayoría de los trabajadores son del género masculino representado por el 60.4%, donde la mayoría de los trabajadores llegan a un nivel de estudios de secundaria (66.8%) y se pudo identificar que el 13.9% no tienen estudios, esto por las características del trabajo.

Tabla 1: Características de los encuestados

Variables	Categorías	Frecuencias	% del Total
Empresas agroexportadoras	Agroexportadoras BioFruits Organic SAC	87	43.07%
	Company Business JM Chanchamayo EIRL	65	32.18%
	Agroexportadora VanCard	50	24.75%
En qué área trabaja	Administración	23	11.4 %
	Carga y descarga	42	20.8 %
	Empaquetado	46	22.8 %
	Lavado	48	23.8 %
	Seleccionado	43	21.3 %
Sexo	Masculino	122	60.4 %
	Femenino	80	39.6 %
Nivel de estudio	Ninguno	28	13.9 %
	Primaria	39	19.3 %
	Secundaria	135	66.8 %

3.3. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos están conformadas por tres escalas. La escala de satisfacción laboral fue elaborada por Warr et al. (1979) adaptado al contexto peruano por Boluarte (2014), consta de 15 ítems. La escala de desempeño laboral fue elaborada por Koopmans et al. (2014) y adaptado al contexto peruano por Geraldo (2022), esta escala consta de 14 ítems para la versión peruana. Finalmente, la escala de empowerment desarrollado por Spreitzer (1995) y adaptado al español por Albar et al. (2012), y adaptado al contexto peruano por Yapias et al. (2020), consta de

12 ítems que miden el constructo. Precisar que todos los cuestionarios se consideró una escala tipo Likert para su respectiva medición.

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Este estudio siguió un procedimiento previo de análisis estadístico descriptivo, análisis de fiabilidad, para luego terminar con la modelización de ecuaciones estructurales de las variables endógenas y exógenas. Estos análisis se realizaron en los softwares de Jamovi y AMOS.

Tras confirmar la estructura del modelo de medida de cada variable se efectuó el modelo estructural mediante el gráfico de ruta en AMOS, donde se estableció el método de mínimos cuadrados no ponderados, los estimadores, covarianzas y ajustes del modelo mediante pruebas de ajuste exacto (χ^2), medidas de ajuste ($GFI > 0.90$, $RMR < 0.80$) y el índice de comparación $NFI > 0.90$ y $RFI > 0.90$ como parámetros de corte. Finalmente, precisar que el método de mínimos cuadrados no ponderados (ULS) es un método de estimación de parámetros que no requiere una distribución específica y se basa en la matriz de correlación policórica, especialmente en cuestiones categóricas (Xia & Yang, 2019).

3.5. Aspectos técnicos

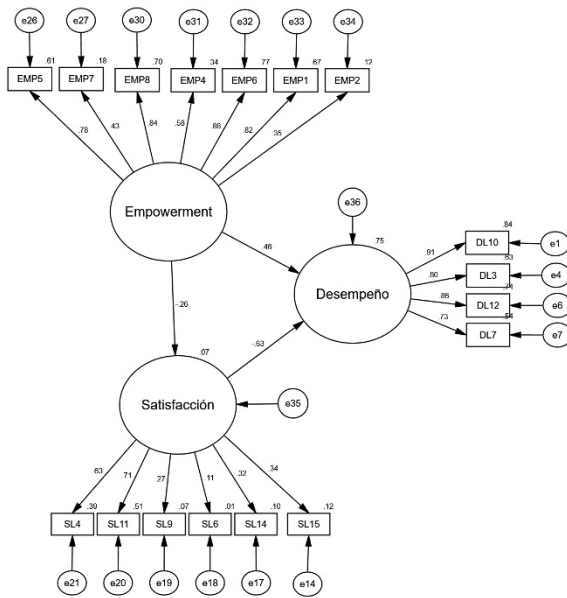
Como consideraciones éticas se hicieron llegar tres cartas, solicitando autorización a cada gerente general representante legal de las agroexportadoras. Transcurrido el tiempo estimado se emitieron las respuestas a los investigadores dando autorización mediante carta de autorización. Las empresas que dieron autorización son: Agroexportadoras BioFruits Organic SAC, Company Business JM Chanchamayo EIRL y Agroexportadora VanCard. Precisar que en la hoja introductoria de la encuesta había un saludo de los investigadores, el objetivo, la especificación del anonimato con fines académicos y el consentimiento informado, esta misma información se dio a conocer de forma hablada al momento de realizar la encuesta para una mayor precisión, y garantizar una adecuada conducta responsable de investigación y los datos que de estos derive.

4. Resultados

4.1. Caracterización y evaluación del modelo SEM

Se configuraron los análisis en el software AMOS, tomándose en cuenta la variables endógenas y exógenas observables (ítems) y no observables, desempeño laboral, satisfacción laboral y empoderamiento, las variables endógenas. En el modelo 1 se consideraron 39 variables, 17 observables, 22 no observables, 19 exógenas y 19 endógenas, esto despuesta de haber realizado el modelo de medida de cada constructo. Después de detectar ítems en la variable satisfacción laboral con Lambda (λ) por debajo de 0.3 se procedió a excluir para mejorar el ajuste del modelo (SL9 y SL6; ver figura 1). Este modelo 2 consideró 35 variables, 15 observables, 20 no observables, 17 exógenas y 17 endógenas. Finalmente, la configuración consideró el cálculo de los grados de libertad, tomando el número de momentos de muestra distintos igual a 153, el número de parámetros distintos a estimar igual a 37, dando un grado de libertad igual a 116 (153-37), como resultado se alcanzó el mínimo, con estimaciones por mínimo cuadrado no ponderado.

Modelo 1



Modelo 2

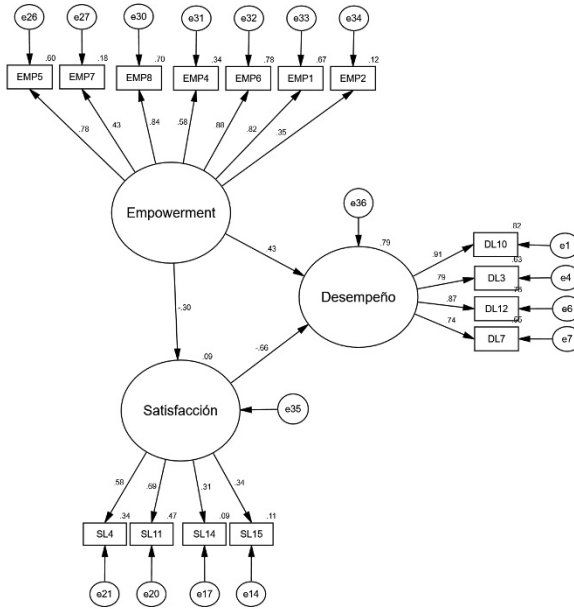


Figura 1: Modelos de empowerment, satisfacción y desempeño laboral

Los resultados de la investigación indican que existe una influencia positiva entre el empowerment y el desempeño laboral ($\beta=0.425$). La satisfacción influye de forma negativa en el desempeño ($\beta=-0.664$). Finalmente, se evidencia que el empowerment influye de forma negativa sobre la satisfacción laboral ($\beta=-0.304$) para el caso de las empresas agroexportadoras analizadas.

Tabla 2: Influencia de las variables exógenas sobre las endógenas

Modelos	Influencia			Estimador de pesos de regresión	β
Modelo 1	Satisfacción	←	Empowerment	-0.314	-0.264
	Desempeño	←	Empowerment	1.38	0.459
	Desempeño	←	Satisfacción	-1.583	-0.625
	Satisfacción	←	Empowerment	-0.334	-0.304
Modelo 2	Desempeño	←	Empowerment	1.268	0.425
	Desempeño	←	Satisfacción	-1.8	-0.664

Nota. β : Estimadores de los pesos de regresión estandarizados

En la tabla 3 se observan dos modelos. Precisamente ambos modelos son efectivos, sin embargo, en el modelo 1 se evidenciaron $\lambda < 0.3$ razón que se expuso en la figura 1. Los índices del modelo 2 de alguna forma son mejores que del modelo 1, en este se obtuvo un RMR igual a 0.05 indicando un modelo ajustado, ya que evalúa la raíz cuadrada de la media de los residuos al cuadrado; un GFI igual a 0.961, que indica que se ajusta bien al conjunto de observaciones dadas; un AGFI igual a

0.947, el cual ajusta los grados de libertad entre los dos modelos; un NFI de 0.934 y un RFI de 0.921 que indican buen ajuste resultado de la comparación a los modelos contra el modelo nulo; cabe señalar, que estos valores están por encima del umbral permitido >0.9 ; por lo tanto, se observa un buen ajuste en el modelo 2 para el caso de las empresas agroexportadoras.

Tabla 3: Modelos de ajuste con; CMIN, RMR, GFI, Comparaciones de referencia

Modelos	CMIN		RMR, GFI				Baseline Comparisons	
	NPAR	CMIN	RMR	GFI	AGFI	PGFI	NFI	RFI
Modelo 1	37	75.915	0.05	0.953	0.938	0.722	0.92	0.906
Modelo 2	33	59.954	0.05	0.961	0.947	0.697	0.934	0.921

Nota. CMIN: estadístico χ^2 ; RMR: Root Mean Square Residual; GFI: Índice de bondad de ajuste; AGFI: Índice ajustado de bondad de ajuste; PGFI: Índice de Bondad de Ajuste Parsimonioso; NFI: Índice de ajuste normalizado; RFI: Índice de Ajuste Relativo.

5. Discusión y conclusiones

El objetivo fue analizar cómo el empowerment y la satisfacción laboral influyen sobre el desempeño laboral en los trabajadores de las empresas agroexportadoras, que permitió el planteamiento de tres hipótesis claramente definidas.

La primera hipótesis planteaba que el empowerment influye en el desempeño laboral; esta hipótesis fue corroborada al encontrarse que el empowerment influye de forma positiva y significativa sobre el desempeño laboral; este resultado, guarda relación al reportado por AlMazrouei (2023) que demuestra que el empoderamiento del liderazgo se relaciona con el desempeño laboral. No obstante, Al-Genae'e & Ali, (2021) reveló que el empoderamiento psicológico median en serie los efectos de los comportamientos de liderazgo empoderadores en el desempeño laboral, sin embargo, Ochoa et al. (2023) destacan la relevancia de variables psicológicas, como el empoderamiento psicológico y el compromiso afectivo, para individuos y organizaciones; además, los comportamientos de liderazgo empoderadores tienen una influencia positiva en el empoderamiento psicológico y el desempeño laboral de los subordinados (Kundu et al., 2019).

La segunda hipótesis planteaba que el empowerment influye en la satisfacción laboral. Esta hipótesis se comprobó con los análisis, donde se encontró que el empowerment influye de forma negativa sobre la satisfacción laboral para el caso de las empresas agroexportadoras debiéndose ser por la estructura organizacional, este efecto interviene el empowerment estructural y psicológico que de cierta manera está influenciada por la percepción de significado y competencia (Page et al., 2021). Incrementar el Empoderamiento Organizacional, puede contribuir a disminuir la satisfacción laboral (Dall'Ora et al., 2020), En tal sentido el empowerment psicológico influye de manera positiva en los colaboradores contribuyendo en los problemas de adversidad que puede presentar la empresa (Aggarwal et al., 2018). Por otro lado influyen variables intervinientes como

la cultura, la edad, la calificación educativa y la experiencia (Mathew & Nair, 2022); Añadiendo (Aggarwal et al., 2018) uno de estos factores que podría estar incurriendo en los efectos negativos del empowerment sobre la satisfacción podría ser a que los trabajadores no tienen estudio superiores, de los cuales la mayoría reportó tener secundaria como nivel máximo estudios; otro de los factores podría ser la edad, dado que el promedio de edad fue de 28 años, es decir, los trabajadores de las empresas agroexportadoras son sumamente jóvenes. Sin embargo, es importante resaltar que la motivación en determinados tipos de trabajadores es un generador de satisfacción laboral (Makhamreh et al., 2022), donde, la autodeterminación y el impacto están asociados con la satisfacción laboral de los trabajadores (Sharma & Kohli, 2022).

La tercera hipótesis propuso comprobar que la satisfacción laboral influye en el desempeño laboral; al respecto se comprobó que la influencia que tiene la satisfacción laboral sobre el desempeño es negativamente significativa; es decir, a mayor satisfacción menor desempeño, especialmente el contraproducente, siendo que los ítems DL10 y DL12 miden el comportamiento contraproducente del colaborador. En esa misma línea, estos ítems indican que la mayoría de las personas están satisfechas con su trabajo, pero ello no afecta a su rendimiento, dado que han sido capaces de llevar su trabajo eficientemente sin depender de la satisfacción, y las personas han indicado que nunca han participado activamente en reuniones o consultas, posiblemente por la modalidad del trabajo, ya que son empresas agroexportadoras y sus trabajadores están alineados a lo que el consejo administrativo determine. También se descubrió que casi nunca las personas se han centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos, siendo este evidente que no precisan un desempeño contraproducente. Por último, las personas casi nunca han desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas esto no depende del área de trabajo ya que es un trabajo monótono y rutinario, por tanto, se infiere que las soluciones a nuevos problemas lo manejan solo la administración y el gerente.

Estudios previos muestran la relación positiva entre la satisfacción laboral de los empleados y el desempeño laboral (Gazi et al., 2022; Katebi et al., 2021); sin embargo, existe evidencia de estudios que revelan donde la satisfacción guarda una relación negativa con el desempeño laboral (Fu & Deshpande, 2014; Katebi et al., 2021; Luring & Selmer, 2018; Tsui et al., 2013), Por otro lado se encuentra un impacto negativo indirecto en el desempeño en un panorama empresarial, cuyo resultado infiere con limitaciones del tamaño de su muestra pero no impide su impacto significativo (Alhalawi & Dammak, 2024). Evidencia empírica revelan que la relación de la satisfacción y el desempeño depende del clima de justicia interpersonal, sin embargo, cuando este último es alto, la satisfacción laboral no aporta de forma significativa al desempeño laboral (Potipiroon, 2024), en cambio, cuando la calidad de vida laboral está relacionada con los resultados de los empleados, es porque la satisfacción laboral de alguna manera está mediando dicha relación (Rubel et al., 2023). No obstante, mejorar e incrementar el desempeño siempre es y será un tema importante para las organizaciones, es por ello, se debe planificar y gestionar mejor la satisfacción laboral y el desempeño de sus empleados (Katebi et al., 2021).

Se discuten la cuestión práctica de los resultados que demandan en esta investigación, tal es el caso, los gerentes de las empresas agroexportadoras deben seguir empoderando más a sus trabajadores para generar un mayor desempeño eficiente; sin embargo, los resultados revelaron que poco se les toma importancia al momento de consultarles sobre su trabajo al igual que no les toman en cuenta para dar a conocer algunas ideas del trabajo que realizan, en esto se puede hacer

grandes esfuerzos para generar a colaboradores más comprometidos. Por otro lado, las limitaciones que puede tener la investigación y que podría traer consigo sesgo con los resultados, es el hecho de tener colaboradores con educación bastante baja que podría haberse interpretado inadecuadamente los ítems; sin embargo, resaltamos que se ha considerado tres empresas del mismo rubro para el estudio y en todas se han contado con las mismas características de la muestra que pueden hacer consistentes a los resultados encontrados en esta investigación, especialmente un modelo para las empresas agroexportadoras.

Agradecimientos

Si bien este estudio se realizó con recursos propios de los investigadores, no queremos pasar de alto en agradecer a todos aquellos trabajadores que participaron en el presente estudio, así como a los gerentes que dieron su gentil autorización como representantes legales de las empresas agroexportadoras, BioFruits Organic SAC, Company Business JM Chanchamayo EIRL y la Agroexportadora VanCard.

Referencias

- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobl, K. (2018). Impact of Structural Empowerment on Organizational Commitment: The Mediating Role of Women's Psychological Empowerment. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 22(3), 284–294. <https://doi.org/10.1177/0972262918786049>
- Akkoç, İ., Türe, A., Arun, K., & Okun, O. (2022). Mediator effects of psychological empowerment between ethical climate and innovative culture on performance and innovation in nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2324–2334. <https://doi.org/10.1111/jonm.13849>
- Albar, M. J., García, M., Jiménez, A. M. L., & Garrido, R. (2012). Spanish Adaptation of the Scale of Psychological Empowerment in the Workplace. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 793–800. https://doi.org/10.5209/rev_sjop.2012.v15.n2.38891
- Al-Genae'e, N. A., & Ali, A. M. S. (2021). Impact of organizational culture on job performance through administrative empowerment in private hospitals at the Capital City of Sana'a. *Jordan Journal of Business Administration*, 17(1), 147–159.
- Alhalawi, N. S., & Dammak, S. (2024). Breaking the budget chains: Empowering Iraqi small- and medium-sized enterprises through Beyond Budgeting. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 27(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v27i1.5211>
- AlMazrouei, H. (2023). Empowerment leadership as a predictor of expatriates job performance and creative work involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 837–874. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2021-2769>
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2021). High-performance work systems and job performance: the mediating role of social identity, social climate and empowerment in Chinese banks. *Personnel Review*, 50(1), 285–302. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0425>
- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Rev Med Hered*, 25, 80–84. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v25n2/v25n2ao4.pdf>
- Borrego, Y., Orgambidez, A., & Mora-Jauregualde, B. (2023). Empowerment and job satisfaction in university teachers: A theory of power in educational organizations. *Psychology in the Schools*, 60(3), 843–854. <https://doi.org/10.1002/pits.22790>
- Buksnyte-Marmiene, L., Brandisauskiene, A., & Cesnaviciene, J. (2022). The Relationship between Organisational Factors and Teachers' Psychological Empowerment: Evidence from Lithuania's Low SES Schools. *Social Sciences*, 11(11). <https://doi.org/10.3390/socsci11110523>
- Chen, J., Kang, H., Wang, Y., & Zhou, M. (2021). Thwarted psychological needs: the negative impact of customer mistreatment on service employees and the moderating role of empowerment HRM practices. *Personnel Review*, 50(7), 1566–1581. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0489>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job

- performance. *Cogent Business & Management*, 10(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Dall’Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Human Resources for Health*, 18(1), 41. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- Díaz Monroy, L. G. (2007). *Estadística multivariada: inferencia y métodos*. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79907>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/S10551-013-1876-Y/METRICS>
- Gazi, M. A. I., Islam, M. A., Shaturaev, J., & Dhar, B. K. (2022). Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 14156, 14(21), 14156. <https://doi.org/10.3390/SU142114156>
- Geraldo, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación En Psicología*, 25(1), 63–81.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- González J., Martínez, N., & Cervantes Blanco, M. (2003). Análisis de correspondencias simples y múltiples. *Análisis Multivariable Para Las Ciencias Sociales*, 361–416.
- Hernández J.L., J. L. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales aplicados al análisis de fatiga. *Ciencias de La Salud*, 14(especial), 69–80.
<https://doi.org/10.12804/revsalud14.especial.2016.05>
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2021). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management* 2021 23:1, 23(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/S40171-021-00280-Y>
- Kim, S., & Jeong, Y. (2021). Developing the healthy and competitive organization in the sports environment: Focused on the relationships between organizational justice, empowerment and job performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17).
<https://doi.org/10.3390/ijerph18179142>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Kumari, K., Ali, S. B., Batool, M., Cioca, L.-I., & Abbas, J. (2022). The interplay between leaders’ personality traits and mentoring quality and their impact on mentees’ job satisfaction and job performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.937470>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>

- Kyung, J. H., & Park, G. (2022). The Effect of Self-leadership and Empowerment on Job Satisfaction among Clinical Nurses. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 5(Specialss), 642–652. <https://www.jrtdd.com/index.php/journal/article/view/198>
- Lauring, J., & Selmer, J. (2018). Person-environment fit and emotional control: Assigned expatriates vs. self-initiated expatriates. *International Business Review*, 27(5), 982–992. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2018.02.010>
- Lee, J. (2022). Quantitative Research: The Significant Effect of Psychological Empowerment on Retail Sales Employees. *Journal of Distribution Science*, 20(5), 129–135. <https://doi.org/10.15722/jds.20.05.202205.129>
- Lee, Q.-L., Tan, C.-S., & Krishnan, S. (2022). The mediating role of job satisfaction and work engagement in the relationship between self-reported person-job fit and job performance. *Организационная Психология*, 12(2), 183–197. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-2-183-197>
- Makhamreh, H. Z., Alsakarneh, A., Eneizan, B., & Ngah, A. H. (2022). Employee motivation, Job Satisfaction, Customer Satisfaction, and firm Performance: The moderating role of employee empowerment. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 357–364. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15316>
- Manzano, A., & Zamora, S. (2010). *Sistema de ecuaciones estructurales: Una Herramienta de investigación: Vol. I* (CENEVAL). <http://www.senasica.gob.mx/includes/asp/download.asp?iddocumento=23068&idurl=45367>
- Marischa, Regina., Santika, Henny., & Ferdi, Antonio. (2021). The antecedents of psychological empowerment and its impact towards general physician job performance. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 9, 1322–1330. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2021.7270>
- Marta, I. A., Supartha, I. W. G., Dewi, I. G. A. M., & Wibama, I. M. A. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031–1040. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031>
- Mathew, J., & Nair, S. (2022). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: A Meta-analytic Review. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 26(4), 431–440. <https://doi.org/10.1177/0972262921994350>
- Medina, J., & Mendoza, M. (2018). El empowerment psicológico en el trabajo. *Universidad de Huelva*, 11(2002), 157–168. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.172>
- Mert, İ. S., Sen, C., & Alzghoul, A. (2022). Organizational justice, life satisfaction, and happiness: the mediating role of workplace social courage. *Kybernetes*, 51(7), 2215–2232. <https://doi.org/10.1108/K-02-2021-0116>
- Monje, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>

- Moreno, R. D. J., & Espiritu, R. (2014). Empowerment, El Liderazgo E Innovación En Empresas De Servicios, Como Ventaja Competitiva En Medianas Empresas Del Municipio De Tecomán, Colima, México. *Desarrollo Gerencial*, 6(2), 72–97. <https://doi.org/10.17081/dege.6.2.468>
- Nguyen, Q. N., Hoang, T. H. L., & Nguyen, D. H. L. (2020). The impact of occupational stress on job satisfaction and job performance of banking credit officers. *Management Science Letters*, 10(16), 3891–3898. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.022>
- Nguyen, P. V, Nguyen, L. T., Doan, K. N. Van, & Tran, H. Q. (2021). Enhancing emotional engagement through relational contracts, management receptiveness, and employee commitment as a stimulus for job satisfaction and job performance in the public sector. *Equilibrium*, 16(1), 203–224. <https://doi.org/10.24136/eq.2021.008>
- Ochoa, P., Coello, D., & Tello, M. (2023). Psychological Empowerment and Job Performance: Examining Serial Mediation Effects of Self-Efficacy and Affective Commitment. *Administrative Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>
- Orgambidez-Ramos, A., Moura, D., & De Almeida, H. (2017). Role stress and psychological empowerment as antecedents of job satisfaction | Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (Peru)*, 35(1), 257–278. <https://doi.org/10.18800/psico.201701.009>
- Ozpamuk, Bolatan, VanDerSchaaf, & Daim. (2023). Exploring empowerment as an enabler of effective knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0747>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Papaioannou, A., Baroutas, G., Poulaki, I., Yfantidou, G., & Noutsou, A. (2021). Human Resource Empowerment and Employees' Job Satisfaction in a Public Tourism Organization: The Case of Greek Ministry of Tourism. In *Springer Proceedings in Business and Economics* (pp. 403–416). https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_27
- Potpiroon, W. (2024). A multi-level analysis of the relationship between job satisfaction and job performance: The importance of interpersonal justice climate. *Journal of General Management*, 49(2), 102–114. <https://doi.org/10.1177/03063070221098807>
- Rubel, M. R., Kee, D. M., & Rimi, N. (2023). Quality of work life and employee work outcomes: a hierarchical model with mediation analysis. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 421–439. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5625.2023>
- Sandalika, K., & Jayasekara, P. (2018). Impact of Performance Management System on Employee Job Satisfaction in Automobile Companies in Western Province, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.31357/hrmj.v5i1.3572>
- Sasmita, E. E. (2023). The Effect of Knowledge Sharing, Servant Leadership, and Job Satisfaction to Job Performance. *International Journal of COMADEM*, 26(1), 23–29.

- Sharma, A., & Kohli, A. (2022). Relationship between psychological empowerment and job satisfaction among educators. *Psicologia Organizacional*, 12(4), 41–54. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-4-41-54>
- Shi, R., Meng, Q., & Huang, J. (2022). Impact of psychological empowerment on job performance of Chinese university faculty members: A cross-sectional study. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(1), 1–11. <https://doi.org/10.2224/SBP.10975>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 5). <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Thu, N. H., Loan, L., & Quynh, N. D. (2022). Employees' job satisfaction, job performance and their relationship during the COVID–19 pandemic in Vietnam. *Psicologia Organizacional*, 12(2), 38–55. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-2-38-55>
- Tsui, P. L., Lin, Y. S., & Yu, T. H. (2013). The Influence of Psychological Contract and Organizational Commitment on Hospitality Employee Performance. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 443–452. <https://doi.org/10.2224/SBP.2013.41.3.443>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Xia, Y., & Yang, Y. (2019). RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods. *Behavior Research Methods*, 51(1), 409–428. <https://doi.org/10.3758/S13428-018-1055-2/TABLES/9>
- Yapias, D. J., Rojas, C. G., & Jarama, R. E. (2020). Validación del instrumento psicológico empowerment “EP” en trabajadores de la empresa call center Atento, Lima, 2020. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1411>