

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



**Empoderamiento y desempeño laboral en trabajadores de  
entidades financieras de San Martín, Perú**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración y  
Negocios Internacionales

**Autores:**

Eliana Tapia Gutierrez  
Lloisith Mori Hidalgo

**Asesor:**

Mtra. Ruth Marne Gonzales Córdova

Tarapoto, agosto de 2025

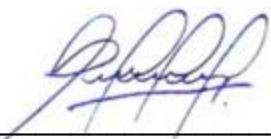
## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Ruth Marne Gonzales Córdova, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Empoderamiento y desempeño laboral en trabajadores de entidades financieras de la Región San Martín, Perú”** de las autoras Eliana Tapia Gutierrez y Lloisith Mori Hidalgo tiene un índice de similitud de 13 % 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 Morales, a los 29 días del mes de agosto del año 2025.



---

Ruth Marne Gonzales Córdova

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



En San Martín, Tarapoto, Morales, a los 28 día(s) del mes de AGOSTO del año 2025  
 siendo las 09:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, bajo la  
 dirección del (de la) presidente (a): DRA. MARIBEL PAREDES SAAVEDRA et (la)  
 secretario(a): Mtro. ROBIN ALEXANDER DRAZ SAAVEDRA y los demás miembros:  
MTRA. CARMEN DORELI GUERRERO CHOCAN y el (la) asesor(a) MTRA. RUTH  
MARNE GONZALES CORDOVA con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis  
 titulado EMPODERAMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES  
DE ENTIDADES FINANCIERAS DE SAN MARTÍN, PERÚ  
 del(los) bachiller/es:

- a) ELIANA TAPIA GUTIERREZ
- b) LOISITH MORE HIDALGO
- c) \_\_\_\_\_

conducente a la obtención del título profesional de: LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
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): ELIANA TAPIA GUTIERREZ

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
APROBADO	15	B-	BUENO	Muy BUENO

Bachiller (b): LOISITH MORE HIDALGO

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
APROBADO	15	B-	BUENO	Muy BUENO

Bachiller (c): \_\_\_\_\_

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

Secretario/a

Asesor/a

Miembro

Miembro

Bachiller (a)

Bachiller (b)

Bachiller (c)

## Índice

Resumen .....	6
Introducción.....	7
Estado del arte .....	8
Empoderamiento empresarial.....	9
Desempeño laboral .....	9
Metodología.....	10
Conclusiones.....	16
Referencias .....	17

## Índice de tablas

Tabla 1. Datos sociodemográficos de la muestra .....	11
Tabla 2. Prueba de normalidad de la muestra.....	12
Tabla 3. Niveles del empoderamiento y sus dimensiones.....	12
Tabla 4. Niveles del desempeño laboral y sus dimensiones.....	13
Tabla 5. Descriptivos.....	13
Tabla 6. Anova .....	14
Tabla 7. Correlación entre el empoderamiento y el desempeño laboral y sus dimensiones .....	14
Tabla 8. Resumen de modelo .....	15

## **Resumen**

La presente investigación se realizó con la finalidad de examinar la relación entre el empoderamiento y desempeño laboral. El estudio contempla un enfoque cuantitativo, con una finalidad aplicada y un nivel descriptivo-correlacional. Se utilizó un diseño no experimental de tipo transversal. Para la recopilación de datos, se aplicaron instrumentos estandarizados sobre empoderamiento y desempeño laboral a una muestra probabilística compuesta por 165 trabajadores pertenecientes a instituciones del sector financiero. El análisis de los datos se realizó a través del uso de técnicas estadísticas inferenciales, tales como el coeficiente de correlación de Spearman y regresión lineal. Los resultados corroboran una relación positiva y significativa entre el empoderamiento organizacional y el desempeño de los colaboradores. Se concluye que una gestión orientada al empoderamiento caracterizada por la delegación de funciones, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en el trabajo influye positivamente en el desempeño laboral, fortaleciendo tanto el compromiso organizacional como la eficiencia en el logro de metas.

**Palabras clave:** Empoderamiento; desempeño laboral; desempeño de tarea; desempeño contextual; significado; autodeterminación.

## **Abstract**

This research was conducted to examine the relationship between organizational empowerment and job performance. The study uses a quantitative approach, with an applied purpose and a descriptive-correlational level. A non-experimental, cross-sectional design was used. Standardized instruments measuring empowerment and job performance were applied to a probability sample of 165 employees from financial sector institutions. Data analysis was conducted using inferential statistical techniques, such as Spearman's correlation coefficient and linear regression. The results corroborate a positive and significant relationship between organizational empowerment and employee performance. It is concluded that empowerment-oriented management, characterized by the delegation of functions, participation in decision-making, and autonomy at work, positively influences job performance, strengthening both organizational commitment and efficiency in achieving goals.

**Keywords:** job performance; task-related performance; contextual performance.

## **Introducción**

El empowerment, conocido en el ámbito hispanohablante como empoderamiento, a lo largo de las décadas fue ganando relevancia en diferentes ámbitos como la sociología, psicología y administración, por otra parte, su implementación en las organizaciones es de gran relevancia y también desafíos (La & Camue, 2023). El empoderamiento consta del otorgamiento de autonomía a las personas o grupos de trabajo para toma de decisiones (Cáceres et al., 2022); por otro lado, en diversas empresas y organizaciones aún prima la resistencia al cambio, lo que representa dificultad para la práctica de la distribución de poder y toma de decisiones mutuas, generando conflictos internos (Piguave y Vegas, 2021).

Para propiciar el empoderamiento es necesario contar con recursos adecuados tal como la preparación académica, capacitación y acceso a información, esto generará la sostenibilidad a largo plazo y evitar desigualdad (García et al., 2021). Cabe resaltar que, puede representar un gran generador de cambios positivos y duraderos (Treviño y López, 2022).

Por otra parte, el empoderamiento en las empresas es de gran importancia, ya que representa uno de los factores claves e importantes para asegurar la efectividad organizacional, puesto que fomenta un mayor desempeño en los trabajadores y conducen a resultados organizacionales favorables (Hanaysha, 2020). Estudios afirman que el empoderamiento de los empleados es esencial ante un escenario de globalización porque permite que la organización responda rápidamente a cualquier cambio en el entorno y reduzca la rotación de empleados e incremente los resultados en la misma (Sharma, 2020). Cabe mencionar que, la evaluación del empoderamiento consiste en factores subjetivos y objetivos y varían según grupos de individuos y contextos (García y Moros, 2021).

En el contexto peruano, su aplicación aún presenta desafíos importantes, especialmente en sectores donde predominan estructuras jerárquicas tradicionales. Según Laura-Castillo (2021) el empoderamiento es crucial al fomentar nuevas habilidades en diversos equipos de trabajo, lo que permite a las empresas públicas adaptarse a las oportunidades del mercado. Impulsa la reinención organizacional mediante compromiso, experiencia y decisiones estratégicas alineadas con las necesidades emergentes, ya que, como indican Macetas y Carhuancho (2024), Rojas (2023) y Guevara y Peñalver (2024), el empoderamiento se asocia con mayor motivación, productividad y compromiso organizacional. Por otro lado, según Cuba y Cuba (2023), y Pashanasi et al.

(2021) enfatizan que mejorar el desempeño laboral requiere una gestión estratégica del talento humano, con enfoque en la motivación, la capacitación continua y la mejora de condiciones laborales. En este sentido, es necesario promover entornos laborales participativos que impulsen el desarrollo del capital humano a través de modelos de gestión basados en el empoderamiento y políticas organizacionales que impulsen un desempeño sostenido en el ámbito laboral peruano.

Considerando la brecha existente en el conocimiento sobre la influencia del empoderamiento en el desempeño laboral dentro del sector financiero, especialmente en contextos regionales como San Martín, por lo cual se consideró como objetivo principal determinar la relación entre ambas variables. Este estudio buscó aportar evidencia empírica que permita comprender cómo la implementación de prácticas de empoderamiento incide en el desempeño de los colaboradores del sector financiero, abordando así una problemática poco explorada en la literatura académica local.

### ***Estado del arte***

Indragiri (2022) realizó un estudio concerniente al empoderamiento y el desempeño, con la finalidad de realizar un análisis sistemático desde el año 2012 al 2022 concerniente a la evolución del empoderamiento y el desempeño, de los resultados obtenidos afirman que, el empoderamiento afecta al desempeño de los trabajadores, ya sea positivamente o negativamente, esto debido a los factores como la autoeficacia, automotivación, aumento de la significación en el equipo, comportamiento de retroalimentación u orientación a una necesidad, todo ello en busca de la mejora del desempeño.

Mathew & Nair (2021) realizaron una investigación acerca del empoderamiento y satisfacción laboral en un ámbito empresarial internacional, con el objetivo de consolidar el concepto del empoderamiento y su relación con la satisfacción laboral. Dicha investigación tuvo una metodología de análisis de metadatos de 50 estudios. Concluyendo que, existe relación directa y fuerte entre el empoderamiento y la satisfacción laboral.

Por otro lado, Echebiri et al. (2020) en su investigación concerniente a la vinculación del empoderamiento con la innovación impulsada por los trabajadores, que fue realizada con la finalidad de vincular estas variables; para ello aplicaron un

cuestionario a 228 empleados de organizaciones del sector público de Noruega. De ello, afirman que, el empoderamiento se asocia positivamente con la innovación de los trabajadores trayendo como resultado un buen desempeño, ya que, si los administradores empoderan a sus trabajadores generan ideas creativas y esto se ve reflejado en la realización de sus funciones.

### ***Empoderamiento empresarial***

El empoderamiento a los trabajadores toma gran relevancia en la década de los 80 como consecuencia de conducir a la promoción y potenciación del crecimiento del potencial de las personas (Ashagidigbi et al., 2022). Actualmente, el empoderamiento se define como el constructor que vincula las fortalezas y competencias individuales, los sistemas de ayuda y el comportamiento proactivo conjuntamente con las políticas y cambios sociales, como un conjunto de mecanismos a través del cual personas, organizaciones y comunidades adquieren dominio sobre los demás (Oliveira et al., 2023).

Por otro lado, en los últimos años, el empoderamiento está fuertemente asociado con la eficacia y la calidad de las organizaciones, este último relacionado con brindar a los trabajadores información, apoyo, recursos y oportunidades para su desarrollo y para un buen desempeño (Marin-Garcia & Bonavia, 2021). Asimismo, el empoderamiento fomenta la creatividad de los trabajadores, el trabajo en equipo, la eficiencia dentro de la organización, ya que implica compartir el poder y esto motiva a los trabajadores a su aspiración por un desempeño superior (Vu, 2020). Finalmente, la aplicación del empoderamiento dentro de las organizaciones representa una ventaja competitiva para la misma, ya que conlleva a resultados positivos (Monje-Amor et al., 2021).

### ***Desempeño laboral***

El desempeño laboral es la competencia con la que cuenta un individuo para generar, fabricar, terminar y realizar diversas labores en el menor tiempo posible por medio del esfuerzo de menos a mayor calidad (Olivera-Garay et al., 2021).

En tanto que, es el cumplimiento de las funciones y tareas específicas que se exigen en el ámbito laboral, siendo que este se da de forma individual, pero tiene un efecto directo en todo el grupo influyendo positivamente en los resultados y cumplimientos de objetivos de toda la organización (Paredes y Quiroz, 2021).

## **Metodología**

### ***Diseño Metodológico***

La investigación se clasificó como de tipo aplicada, dado que se orientó a ofrecer soluciones a una problemática concreta mediante la exploración del vínculo existente entre el empoderamiento organizacional y el desempeño laboral en el sector financiero a nivel regional (Castro et al., 2023). Se adoptó un enfoque metodológico cuantitativo, caracterizado por la obtención y el tratamiento de datos numéricos, lo cual permitió analizar estadísticamente la asociación entre las variables a través de procedimientos inferenciales de carácter objetivo (Castañeda, 2022). El diseño metodológico fue no experimental y de corte transversal, ya que no se manipularon las variables y la información fue recolectada en un único punto temporal (Manterola et al., 2023). En cuanto al nivel, fue correlacional, pues se centró en identificar y describir la magnitud y dirección de la relación de las variables (Osada y Salvador, 2021).

### ***Diseño muestral***

La población estuvo constituida por los trabajadores de tres entidades financieras que operan en la Región San Martín. La muestra estará, por lo cual se está considerando el muestreo no probabilístico por conveniencia, considerándose como criterios de inclusión: trabajadores mayores de 18 años que cuenten con contrato actual, trabajadores con contrato a tiempo completo, colaboradores que cuenten con un periodo mayor a 3 meses laborando en la entidad financiera; como criterios de exclusión: colaboradores que estuvieron de vacaciones y estén en proceso de jubilación.

### ***Muestra***

La muestra estuvo conformada por 165 trabajadores de las entidades financieras los cuales están distribuidos por el 52.7% del género femenino seguido del 47.3% de género masculino; el 42.4% de edades de entre 26 y 35 años seguido del 27.3% de menos de 25 años, un 17.0% de entre 36 a 45 años; un 10.3% de entre 46 a 55 años y un 3.0% de 55 a más años; el 51.5% son de la COOPAC del Oriente seguido del 33.3% de la COOPAC la progresiva y un 15.2% de la Caja Cuzco; y el 47.3% que laboran de 1 a 5 años seguido del 41.2% que laboran menos de 1 año y finalmente el 11.5% que laboran de 6 a 10 años (Tabla 1).

**Tabla 1.** Datos sociodemográficos de la muestra

<b>Género</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Masculino	78	47,3%
Femenino	87	52,7%
<b>Edad</b>		
Menos de 25 años	45	27,3%
De 26 a 35 años	70	42,4%
De 36 a 45 años	28	17,0%
De 46 a 55 años	17	10,3%
De 55 a más años	5	3,0%
<b>Institución financiera</b>		
COOPAC La Progresiva	55	33,3%
COOPAC Del Oriente	85	51,5%
Caja Cuzco	25	15,2%
<b>Tiempo laborando</b>		
Menos de 1 año	68	41,2%
De 1 a 5 años	78	47,3%
De 6 a 10 años	19	11,5%
Más de 10 años	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100%</b>

### ***Técnicas de Recolección de Datos***

La técnica para la recolección fue la encuesta. Para medir las variables se considerarán el Cuestionario de Empoderamiento creado por Spreitzer (1995) adaptado por Yapias et al. (2020) que consta de 4 dimensiones con un total de 12 ítems; Por otro lado, para medir el desempeño laboral, se utilizará el Cuestionario de Desempeño Laboral de Koopmans et al. (2012) adaptado por Geraldo (2022), que consta de 3 dimensiones con un total de 14 ítems; ambos instrumentos cuentan con una escala de valoración tipo Likert de 5 puntos, que son: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre.

La validación del contenido de los instrumentos se realizó a través del juicio de expertos, a cargo de profesionales del área de investigación, metodología y del campo de la administración. Asimismo, la confiabilidad de los instrumentos obtuvo un coeficiente de alfa de cronbach de .966 para el empoderamiento empresarial y .930 para el desempeño laboral, lo que indica que ambos instrumentos son confiables (Pallant, 2020).

### ***Técnicas Estadísticas para el Procesamiento de la Información***

En cumplimiento de los objetivos propuestos, la investigación empleó una análisis estadístico de tipo descriptivo-correlacional. Para procesar los datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 26, a través del cual se aplicaron procedimientos descriptivos

orientados a identificar los niveles de las variables y sus respectivas dimensiones. Para verificar la distribución de los datos, se implementó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados arrojaron un valor de significancia inferior al umbral de .05, tal como se detalla en la Tabla 2 (Giraldo & Porcu, 2022). Para determinar la correlación entre variables se utilizó la prueba de correlación de bivariadas de Rho Spearman.

**Tabla 2.** Prueba de normalidad de la muestra

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Empoderamiento	.167	165	.000
Significado	.212	165	.000
Competencia	.191	165	.000
Autodeterminación	.157	165	.000
Impacto	.205	165	.000
Desempeño laboral	.088	165	.003
Desempeño de tarea	.170	165	.000
Desempeño contextual	.170	165	.000
Desempeño contraproducente	.153	165	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

## Resultados y discusión

### *Descriptivos*

Los resultados de la Tabla 3 evidencia que el empoderamiento se encuentra en nivel alto con un 61.2%, y en cuanto a sus dimensiones tenemos que, el significado está en nivel alto con 55.8%; la competencia está en nivel alto con un 53.3%; la autodeterminación está en nivel medio con un 54.5% y el impacto en nivel medio con un 52.7%

**Tabla 3.** Niveles del empoderamiento y sus dimensiones

	Nivel	Recuento	%
<b>Empoderamiento</b>	Bajo	6	3.6%
	Medio	58	35.2%
	Alto	101	61.2%
<b>Significado</b>	Bajo	8	4.8%
	Medio	65	39.4%
	Alto	92	55.8%
<b>Competencia</b>	Bajo	8	4.8%
	Medio	69	41.8%

<b>Autodeterminación</b>	Alto	88	53.3%
	Bajo	9	5.5%
	Medio	90	54.5%
<b>Impacto</b>	Alto	66	40.0%
	Bajo	10	6.1%
	Medio	87	52.7%
	Alto	68	41.2%

La Tabla 4 presenta que el desempeño laboral está en nivel medio con un 56.4%, y en cuanto a sus dimensiones tenemos que, el desempeño de tarea está en nivel alto con 55.8%; el desempeño contextual está en nivel alto con un 54.5%; y el desempeño contraproducente en nivel bajo con un 37.0%

**Tabla 4.** Niveles del desempeño laboral y sus dimensiones

	<b>Nivel</b>	<b>Recuento</b>	<b>%</b>
<b>Desempeño laboral</b>	Bajo	13	7.9%
	Medio	93	56.4%
	Alto	59	35.8%
<b>Desempeño de tarea</b>	Bajo	11	6.7%
	Medio	62	37.6%
	Alto	92	55.8%
<b>Desempeño contextual</b>	Bajo	13	7.9%
	Medio	62	37.6%
	Alto	90	54.5%
<b>Desempeño contraproducente</b>	Bajo	61	37.0%
	Medio	58	35.2%
	Alto	46	27.9%

En la Tabla 5 y 6 se muestran que el empoderamiento varía según la edad, con el menor nivel en menores de 25 años ( $M = 2.36$ ) y el mayor en 46 a 55 años ( $M = 2.70$ ). El ANOVA confirma diferencias significativas entre los grupos ( $F = 2.488$ ,  $p = 0.046$ ).

**Tabla 5.** Descriptivos

	N	Media	Desv. estándar	Error estándar	95% intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
<b>Menos de 25 años</b>	45	2.36	0.529	0.079	2.20	2.51	1	3
<b>De 26 a 35 años</b>	70	2.66	0.611	0.073	2.51	2.80	1	3
<b>De 36 a 45 años</b>	28	2.64	0.488	0.092	2.45	2.83	2	3

<b>De 46 a 55 años</b>	17	2.71	0.470	0.114	2.46	2.95	2	3
<b>De 55 a más años</b>	5	2.60	0.548	0.245	1.92	3.28	2	3
<b>Total</b>	165	2.58	0.565	0.044	2.49	2.66	1	3

**Tabla 6.** Anova

	Suma de cuadrados	Empoderamiento		F	Sig.
		gl	Media cuadrática		
<b>Entre grupos</b>	3.063	4	0.766	2.488	0.046
<b>Dentro de grupos</b>	49.241	160	0.308		
<b>Total</b>	52.303	164			

### *Inferenciales*

En la Tabla 7 se observa un valor de significancia bilateral (Sig. = .000), lo cual indica una correlación estadísticamente significativa entre el empoderamiento y el desempeño laboral. El coeficiente Rho de Spearman (,537\*\*) evidencia una correlación positiva de magnitud moderada. Asimismo, se reportan valores de significancia de .000 para las dimensiones de desempeño de tarea y desempeño contextual, con coeficientes Rho de ,658\*\* y ,660\*\*, respectivamente, lo que confirma relaciones positivas y moderadas. En contraste, el Sig. = .390 para el desempeño contraproducente sugiere la ausencia de una relación significativa con el empoderamiento percibido por los colaboradores.

**Tabla 7.** Correlación entre el empoderamiento y el desempeño laboral y sus dimensiones

			<b>Desempeño o laboral</b>	<b>Desempeño o de tarea</b>	<b>Desempeño contextual</b>	<b>Desempeño contraproducente</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Empoderamiento	Coeficiente de correlación	,537**	,658**	,660**	.067
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.390
		N	165	165	165	165

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 8 se muestra el resumen del modelo, en la que, la correlación es positiva moderada entre el empoderamiento y el desempeño laboral ( $R = 0,580$ ). El empoderamiento explica el 33,6% de la variabilidad ( $R^2 = 0,336$ ), con un ajuste similar ( $R$  ajustado = 0,332), lo que indica estabilidad del modelo.

**Tabla 8.** Resumen de modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,580 <sup>a</sup>	0,336	0,332	0,719

a. Predictores: (Constante), Empoderamiento

En la Tabla 9 se evidencia que el análisis ANOVA indica que el modelo de regresión es estadísticamente significativo ( $F=82,552$ ;  $p<0,001$ ). Este resultado significa que el empoderamiento (predictor) explica una parte importante de la variabilidad en el desempeño laboral.

**Tabla 9.** Anova

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	42,693	1	42,693	82,552	,000 <sup>b</sup>
Residuo	84,299	163	0,517		
Total	126,992	164			

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

b. Predictores: (Constante), Empoderamiento

## Discusión

Los resultados obtenidos muestran la existencia de relación entre el empoderamiento y el desempeño laboral en trabajadores de entidades financieras, dichos resultados están en concordancia con investigaciones de Indragiri (2022) que realizó un análisis sistemático sobre el empoderamiento y el desempeño de los trabajadores entre 2012 y 2022, concluyendo que el empoderamiento puede influir tanto positiva como negativamente en el desempeño, dependiendo de factores como la autoeficacia y la automotivación; por otro lado, Mathew y Nair (2021) investigaron la relación entre empoderamiento y satisfacción laboral en un contexto empresarial internacional, encontrando una fuerte correlación positiva; Echebiri et al. (2020) estudiaron la relación entre empoderamiento e innovación en empleados del sector público en Noruega, concluyendo que el empoderamiento fomenta la innovación y mejora el desempeño

laboral. Dado lo mencionado anteriormente es que el empoderamiento toma relevancia en organizaciones y empresas de diversos rubros de negocios y sectores.

Por otro lado, Los resultados obtenidos coinciden con estudios previos que destacan el impacto positivo del empoderamiento sobre el desempeño laboral. Según Meneses et al. (2021), el empoderamiento promueve mayor autonomía, lo que fortalece el compromiso y mejora el rendimiento en tareas asignadas. La correlación moderada encontrada ( $Rho = ,537^{**}$ ) respalda esta afirmación, evidenciando que a mayor percepción de empoderamiento, mayor es el desempeño general. De igual modo, las correlaciones positivas con las dimensiones de desempeño de tarea y contextual ( $Rho = ,658^{**}$  y  $,660^{**}$ ) concuerdan con lo señalado por Cáceres et al. (2022), quienes sostiene que el empoderamiento impulsa conductas proactivas y colaborativas. Por otro lado, la falta de relación significativa con el desempeño contraproducente ( $Sig. = .390$ ) es coherente con los hallazgos de Treviño y López (2022), quienes señalan que, aunque el empoderamiento reduce conductas negativas, su influencia depende de otros factores como el clima organizacional o el estrés laboral.

No obstante, esta investigación presenta limitaciones. El diseño no experimental no permite establecer relaciones causales entre variables. Además, la muestra se restringió al sector financiero de la región San Martín, lo que limita la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales o sectores económicos. Se recomienda realizar estudios longitudinales y ampliar la muestra a nivel nacional para fortalecer la validez externa de los hallazgos.

## **Conclusiones**

El empoderamiento tiene mayor nivel en personas de entre 46 y 55 años, lo que indica que el empoderamiento podría aumentar con la edad, asimismo, la edad influye en el empoderamiento

La gestión basada en el empoderamiento, que implica otorgar autonomía a los empleados del sector financiero, tiene un impacto positivo significativo en su desempeño. Este enfoque de gestión sugiere que al aumentar la autonomía de los empleados, se potencia su desempeño laboral. La relación encontrada entre la autonomía y el desempeño se puede atribuir a varios factores, como el aumento de la motivación intrínseca, la mejora

en la toma de decisiones y una mayor satisfacción laboral. Los empleados que sienten que tienen control sobre su trabajo tienden a estar más comprometidos y a ser más proactivos, lo que se traduce en mejores resultados para la organización. Finalmente, fomentar la autonomía en el entorno laboral no solo beneficia a los empleados al mejorar su desempeño, sino que también contribuye al éxito general de la empresa.

La gestión basada en el empoderamiento tiene un efecto positivo significativo en el desempeño de las tareas. Al otorgar mayor autonomía a los empleados, se observa una mejora en la calidad del trabajo que realizan en sus funciones diarias. Esta relación positiva se debe a que la autonomía incrementa la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora su desempeño y la calidad de sus aportes. Finalmente, fomentar la autonomía en el entorno laboral es una estrategia eficaz para elevar la calidad del desempeño de los empleados.

La gestión basada en el empoderamiento tiene un impacto positivo significativo en el desempeño contextual, es decir, al otorgar mayor autonomía a los empleados, se observa una mejora en el ambiente social y psicológico dentro de la empresa. Esta relación positiva se debe a que la autonomía fomenta un entorno de trabajo más colaborativo y motivador, lo que facilita el logro de objetivos conjuntos. Finalmente, promover la autonomía en el entorno laboral no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye a un ambiente organizacional más saludable y productivo.

La gestión basada en el empoderamiento no tiene relación con el desempeño contraproducente, esto indica que otorgar autonomía a los empleados no afecta negativamente su desempeño, sino que puede ser implementado sin riesgo de disminuir la eficacia laboral.

Finalmente, el empoderamiento explica un 33,6% de la variabilidad del desempeño laboral, lo que indica que, en el sector financiero, más de un tercio del desempeño de los trabajadores se atribuye directamente al nivel del empoderamiento.

## **Referencias**

- Ashagidigbi, W. M., Orilua, O. O., Olagunju, K. A., & Omotayo, A. O. (2022). Gender, Empowerment and Food Security Status of Households in Nigeria. *Agriculture (Switzerland)*, 12(7), 1–13.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/agriculture12070956>

- Cáceres Cardenas, M. L., Cañari Guia, B. O., & Geraldo Campos, L. A. (2022). El empowerment como oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 15(25). [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372022000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372022000100012)
- Castañeda Mota, M. M. (2022). La científicidad de metodologías cuantitativa, cualitativa y emergentes. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 16(1), e1555. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2022.1555>
- Castro Maldonado, J. J., Gómez Macho, L. K., & Camargo Casallas, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Cuba-Diaz, E. L., & Cuba-Díaz, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 342–357. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking structural empowerment to employee-driven innovation: The mediating role of psychological empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3), 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci10030042>
- García Arteaga, V. F., Cruz Coria, E., & Mejía Reyes, C. (2021). Factores que impulsan e inhiben el empoderamiento femenino: una revisión de literatura. *Revista Reflexiones*, 101(1). <https://doi.org/10.15517/rr.v101i1.43649>
- García Blanco, Y., & Moros Fernández, H. (2021). Representación social del empoderamiento organizacional en trabajadores del sector no estatal. *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322021000300024](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322021000300024)
- Geraldo Campos, 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/http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>

- Giraldo, R., & Porcu, E. (2022). A discussion on the use of univariate normality tests in this context. *Ciencia En Desarrollo*, 13(2), 99–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.19053/01217488.v13.n2.2022.13650>
- Guevara-Rufasto, B. S., & Peñalver-Higuera, M. J. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud. *CIENCIAMATRIA*, 10(19), 163–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1357>
- Hanaysha, J. (2020). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Indragiri, D. (2022). Enrichment: Journal of Management Systematic Literature Review: Empowerment Leadership on Performance. *Enrichment: Journal o Management*, 12(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enriquecimiento.v12i4.673>
- Macetas Porras, M. N., & Carhuancho Mendoza, I. M. (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Espacios*, 45(05), 106–119. <https://doi.org/https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n05p08>
- Manterola, C., Hernández-Leal, M. J., Otzen, T., Espinosa, M. E., & Grande, L. (2023). Estudios de Corte Transversal. Un Diseño de Investigación a Considerar en Ciencias Morfológicas. *Int. J. Morphol*, 41(1), 146–155. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022023000100146>
- Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021). Empowerment and employee well-being: A mediation analysis study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph18115822>
- Mathew, J., & Nair, S. (2021). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: A Meta-analytic Review. *Vision*, 26(4), 431–440. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0972262921994350>
- Monje-Amor, 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/https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>

- Laura-Castillo, Z. J. (2021). Empoderamiento de la mujer y habilidades gerenciales en el logro de la responsabilidad social empresarial de las empresas de artesanías en la región Puno, Perú. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), e3900. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22458/rna.v12i2.3900>
- Oliveira, M., Andrade, J. R., Ratten, V., & Santos, E. (2023). Psychological empowerment for the future of work: Evidence from Portugal. *Global Business and Organizational Excellence*, 65–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/joe.22194>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de La UCSA*, 8(2), 3–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Osada, Jo., & Salvador-Carrillo, J. (2021). Estudios “descriptivos correlacionales”: ¿término correcto? *Revista Médica de Chicle*, 149(9). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872021000901383>
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (2020 McGraw-Hill Education (UK), Ed.; 7th Editio). Allen & Unwin. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Paredes Floril, P. R., & Quiroz Díaz, J. G. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 46, 83–95. <https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>
- Piguave-Bello, M. M., & Vegas-Meléndez, H. J. (2021). EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EQUIPOS DE TRABAJO. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA “YACHASUN,”* 5(8 Edición especial enero), 21–38. <https://doi.org/10.46296/YC.V5I8EDESPEN.0089>
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción: Revista de Investigación En*

- Comunicación y Desarrollo, 12(3), 163–174.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Rojas Mamani, C. G. (2023). Empowerment y compromiso organizacional en docentes del centro educativo san francisco de asís en huaycán - Lima. TZHOECOEN, 15(2), 139–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/tzh.v15i2.2595>
- Sharma, R. (2020). EMPODERAMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN EL ESCENARIO GLOBAL: UN ESTUDIO EMPÍRICO. IJRDO Revista de Gestión Empresarial, 1(11), 53–66.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.53555/bm.v2i4.1172>
- Treviño Reyes, R., & López Pérez, 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/https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3173>
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 2(7), 20–28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
- Yapias Rivera, D. J., Rojas Mamani, C. G., & Jarama Soto, R. E. (2020). Adaptación y validación al español de la Escala de Empoderamiento Psicológico. *Valor Agregado*, 39(1), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1411>

## SUMISION



Equipo Editorial de la Revista San Gregorio

[rsan] Acuse de recibo de envío

Para: Ruth Marne Gonzales Córdova

📧 Entrada - Exchange 26 de mayo de 2025, 11:05 a.m.

Ruth Marne Gonzales Córdova:

Gracias por enviar el manuscrito, "Srita Empoderamiento empresarial y el desempeño laboral en entidades financieras de la Región San Martín, Perú" a Revista San Gregorio. Con nuestro sistema de gestión de revistas en línea, podrá iniciar sesión en el sitio web de la revista y hacer un seguimiento de su progreso a través del proceso editorial:

URL del manuscrito: <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/authorDashboard/submission/3662>

Nombre de usuario/a: marne2025

En caso de dudas, contacte conmigo. Gracias por elegir esta revista para publicar su trabajo.

Equipo Editorial de la Revista San Gregorio