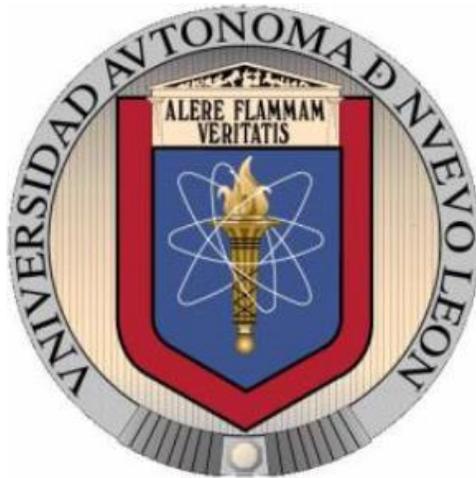


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**EL EMPOWERMENT ESTRUCTURAL Y PSICOLÓGICO EN
DOCENTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**

PRESENTA

ROSALBA TREVIÑO REYES

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

JUNIO, 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO



TESIS DOCTORAL

**EL EMPOWERMENT ESTRUCTURAL Y PSICOLÓGICO
EN DOCENTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**

POR

M.A.E. ROSALBA TREVIÑO REYES

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

JUNIO DE 2019

Cuanto mayor es la dificultad, mayor es la gloria.

Marco Tulio Cicerón

**EL EMPOWERMENT ESTRUCTURAL Y PSICOLÓGICO
EN DOCENTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**

Aprobación de la Tesis por el Comité Doctoral:

Dra. Adriana Segovia Romo
Presidente

Dr. Pablo Guerra Rodríguez
Secretario

Dr. Elías Alvarado Lagunas
Vocal 1

Dr. Miguel Ángel Palomo González
Vocal 2

Dr. Alfonso López Lira Arjona
Vocal 3

Monterrey, Nuevo León, México

Junio de 2019

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo y, hasta donde estoy enterada, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otros autores les he brindado el debido reconocimiento y los he citado apropiadamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: M. A. E. Rosalba Treviño Reyes

Firma: _____

Fecha: 26 de Junio de 2019

NOTA DE SALVEDAD DE RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL

“La Facultad de Contaduría Pública y Administración y el Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado (CEDEEM) de la Universidad Autónoma de Nuevo León, no se hace responsable de los conceptos emitidos por las personas investigadoras en su trabajo, solo velará por el rigor científico, metodológico y ético del trabajo en aras de la búsqueda de la verdad y la justicia”.

“El trabajo de investigación realizado pasa a ser propiedad de la Universidad Autónoma de Nuevo León”.

IN MEMORIAM

NACE UNA ESCUELA

Disertación del C.P. Don Ramón Cárdenas Coronado, en ocasión de la inauguración oficial de la Facultad de Contaduría Pública y Administración que tuviera lugar en el Aula Magna de la Universidad de Nuevo León, el día 13 de octubre de 1952.

“Se inicia esta Facultad con las características de todo aquello que está destinado a ser grande, nace pequeña y modesta; pero en ella, todos y cada uno de los Contadores Públicos, regiomontanos o no, que hemos elegido a Monterrey, ciudad de trabajo incesante, para actuar y desenvolvernos profesionalmente y que Monterrey nos ha abierto sus brazos solícitamente, tenemos o debemos tener puesta toda nuestra fe y un deber de gratitud que nos obliga sin duda a cada uno, de acuerdo con nuestras posibilidades, a revertir todo nuestro entusiasmo y todo lo mejor de nosotros en los espíritus ambiciosos de nuestra juventud estudiosa, por el bien y por el prestigio de México y el honor de nuestra propia profesión”.

C.P. Don Ramón Cárdenas Coronado.

Monterrey, N.L. a 13 de octubre de 1952

AGRADECIMIENTOS

La gratitud no sólo es la más grande de las virtudes, sino que engendra todas las demás.

Marco Tulio Cicerón

A Dios, por haberme guiado a lo largo de la formación académica, por esa fe y fortaleza que permitieron superar cada reto propuesto y finalizar esta etapa de mi vida profesional.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, nuestra Alma Máter, por la educación de excelencia que nos brinda. Por el apoyo en toda mi formación académica que ha estado becada desde el bachillerato hasta el doctorado, por esa manera de motivar y reconocer el mérito académico de sus estudiantes e impulsarnos con ello a incursionar hacia nuevos horizontes profesionales.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo para realizar los estudios de doctorado en una institución académica de excelencia y promover el incremento de las capacidades científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas del país a través de la formación de nuevos investigadores.

A la Facultad de Contaduría Pública y Administración, UANL, por brindarme la mejor educación de nivel superior y posgrado con los más altos estándares de calidad y prestigio internacional: licenciatura, maestría y doctorado, donde las bases de la Contaduría y la Administración han sido cruciales para nuestro éxito profesional.

Al Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal, Director de la Facultad de Contaduría Pública y Administración, UANL, por el apoyo brindado desde la Subdirección de Posgrado en el inicio y transcurso de los estudios de doctorado y por alentar la superación académica de los estudiantes y profesionistas en el área de la Contaduría y la Administración con su sabiduría y destacada trayectoria profesional.

A la Dra. María Eugenia García de la Peña, Exdirectora de la Facultad de Contaduría Pública y Administración, UANL, por el apoyo brindado durante los 6 años de su gestión que coincide con la culminación de los estudios de maestría y doctorado de una servidora, así como la aprobación y facilidades otorgadas en cada participación nacional o internacional en Congresos con trabajos realizados en coautoría con mi Directora de Tesis.

A la Dra. Karla Annett Cynthia Sáenz López, Subdirectora del Posgrado de FACPYA, y a la Dra. Mónica Blanco Jiménez, coordinadora del Programa de Doctorado en Filosofía con Especialidad en Administración, quienes desde el inicio de la formación doctoral, con sus bases epistémicas, metodológicas y axiológicas, nos permitieron vislumbrar el impresionante y majestuoso mundo de la Ciencia; por transmitirnos con su experiencia y rutilante trayectoria profesional, ese orgullo y pasión por la investigación y la creación de ciencia nueva.

Al Dr. José Nicolás Barragán Codina, Exsubdirector de Posgrado y Excoordinador del Programa de Doctorado en Administración, y a todos los miembros del Honorable Comité Doctoral que nos brindaron la gran oportunidad de ingresar y participar en el Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración.

A la Dra. Adriana Segovia Romo, Directora de Tesis y Presidenta del Jurado, nuestro agradecimiento y reconocimiento por su sabiduría, preparación académica y brillante trayectoria profesional, que representaron una fuente valiosísima de aprendizaje que coadyuvó en brindar sentido a la directriz de la presente investigación. Además de cada asesoría de tesis, las revisiones y aportaciones (presenciales y en línea, las 24 horas del día) a los múltiples trabajos de investigación simultáneos que realizamos para diversos congresos, coloquios, libros y revistas, publicaciones nacionales e internacionales a lo largo de estos 4 años. Por motivarnos a realizar lo mejor en cada investigación o producto científico y a amar aún más la gestión del capital humano como el principal recurso para alcanzar el éxito en toda organización. Nuestra admiración por su entrega a la UANL y su vocación docente; es por ello, que personajes de tal magnitud conforman la excelencia académica de nuestra Alma Máter: nuestra Universidad los requiere.

A los miembros del Honorable Comité de Tesis:

Al Dr. Pablo Guerra Rodríguez, Secretario del Jurado, por su enseñanza-aprendizaje, sus valiosas retroalimentaciones y comentarios siempre positivos y motivadores al compartirnos su sabiduría en el área de capital humano y la pedagogía, siendo un gran ejemplo de entrega y compromiso por el academismo institucional, reflejándose en la culminación exitosa de este producto científico.

Al Dr. Elías Alvarado Lagunas, Vocal 1 del Jurado, por sus acertadas y precisas recomendaciones y aportaciones metodológicas y estadísticas a este estudio, por transmitirnos con su ejemplo, dedicación y compromiso de su exitoso camino profesional, esa pasión por la ciencia que fortalece nuestra plataforma académica para ésta y futuras investigaciones en busca de la excelencia.

Al Dr. Miguel Ángel Palomo González, Vocal 2 del Jurado, por la supervisión del presente estudio, cuyas observaciones y sugerencias con un contenido académico de excelencia, reflejo de su sabiduría y prestigio profesional, quedaron plasmadas para dar un sentido eficaz y eficiente a la línea de la investigación.

Al Dr. Alfonso López Lira Arjona, Vocal 3 del Jurado, por su aprobación al Anteproyecto de Tesis desde la entrevista de inicio del programa de doctorado, el seguimiento brindado desde la Incubadora de Investigación a los múltiples proyectos científicos, por compartirnos la sabiduría y aprendizajes de su destacada experiencia profesional y por esa gran motivación a los jóvenes para continuar en el mundo de la ciencia y la investigación.

A los catedráticos, Profesores-Investigadores: Dra. Karla Sáenz López, Dr. Joel Mendoza Gómez, Dra. Martha del Pilar Rodríguez García, Dr. Jesús Fabián López Pérez, Dr. Gustavo Juan Alarcón Martínez, y Dra. Mónica Blanco Jiménez, por su entrega, su vocación, su enseñanza-aprendizaje, sus aportaciones y retroalimentación en cada uno de los seminarios del programa doctoral, además de los altos valores de excelencia que forjaron en nuestra formación las bases para crear la esencia y trascendencia de la investigación y el desarrollo de la ciencia. Los mejores ejemplos de investigadores que pudimos tener en el despertar auroral de nuestra formación científica.

A los Profesores-Investigadores: Dra. Mónica Blanco Jiménez, Dr. Joel Mendoza Gómez, Dr. Juan Rositas Martínez y Dra. Tzitel Pérez Aguirre, quienes desde el Diplomado de Formación de Investigadores, cada uno apropiadamente en su área de especialidad, fueron testigos del nacimiento de las ideas que dieron lugar a esta tesis doctoral, brindaron sus aportaciones y sembraron la semilla de la ciencia en todos nosotros. Al Dr. Klender Aimer Cortez Alejandro, por las finas atenciones brindadas en la Secretaría de Investigación de FACPYA, en la Revista Innovaciones de Negocios y en los Congresos de Investigación a su cargo. Al Dr. Rolando Alanís Niño, por el excelente apoyo y atención en el Departamento de Becas en cada uno de los semestres cursados.

Al Dr. Juan Paura García, Expresidente del Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León, por el apoyo brindado desde que egresé con Mérito Académico de la Licenciatura y como miembro de tan prestigiada institución, que con su exitosa trayectoria profesional es ejemplo de motivación académica para todos nosotros. Al C.P.C. Enrique Carlos Reta Garza, Exdirector de FACPYA, por el apoyo a la iniciativa de realizar en aquel tiempo los estudios de Maestría en el Campus Linares, y a los catedráticos, quienes fueron los actores principales durante esta etapa académica: Dr. Francisco Javier Jardines Garza, Dra. Teresa de Jesús Aldape González, Dr. Miguel

Ángel Palomo González, Dr. Armando Ortiz Guzmán, Dr. Jorge Gómez de la O y Dra. Paula Villalpando Cadena; gracias por transmitir su sabiduría y trazar los cimientos de la formación investigativa que ahora culmina.

A los especialistas en capital humano que apoyaron con sus respuestas y recomendaciones en la prueba de validez de contenido del instrumento de medición utilizado, y a los peritos en lenguas extranjeras por la traducción de las escalas de ítems que estaban en inglés. A los Directores, Coordinadores, Catedráticos y Personal Administrativo de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León, por su autorización, tiempo, amabilidad y colaboración que fue trascendental para llevar a cabo esta investigación.

Al M.E.S. José Roberto Delgado Lerma, Director de la Preparatoria No. 4, UANL, y al M.C. Carlos Ramón Cruz Vega, Subdirector Académico, por permitirme continuar con los estudios de doctorado y el desarrollo profesional en múltiples áreas, la asignación de responsabilidades donde he aplicado los saberes de mi formación académica, por fomentar la superación académica y profesional de los docentes en busca de nuevos retos, así como la oportunidad de aplicar el instrumento de medición de este estudio en dicha institución como parte de la muestra.

Al M.C. Martín González Aguilar, Exdirector de la Preparatoria No. 4, UANL, y al M.C. José Gilberto Martínez Solís, Ex Subdirector Académico, por brindarme la oportunidad y las facilidades para iniciar los estudios de maestría y doctorado durante su gestión, apoyar el desarrollo profesional multidisciplinario y contribuir con la realización de múltiples proyectos académicos y administrativos que fortalecieron mi desarrollo profesional y laboral relacionado con la gestión del capital humano, la pedagogía, el emprendimiento, la innovación y la investigación.

A la Preparatoria No.4, UANL, por brindarme las más grandes satisfacciones en el entorno laboral, por permitirme aprender de cerca lo que conlleva la gestión del capital humano en el plano organizacional; a todo el personal por su apoyo en los diversos proyectos profesionales y laborales realizados, y a los estudiantes (Lobos de Prepa 4), quienes desde el aula fueron la principal fuente de motivación para lograr cada uno de los retos académicos y profesionales en el Posgrado.

A todos los catedráticos y preclaros maestros, que a lo largo de 25 años de formación académica en los distintos niveles educativos, contribuyeron con sus enseñanzas a alcanzar este grado académico, el más alto al que aspira un profesionista.

Al Personal Administrativo de Rectoría, de FACPYA y del Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado de FACPYA, por sus finas atenciones brindadas durante

nuestra formación doctoral. Y a todas las personas que contribuyeron, directa o indirectamente, en el proceso y culminación de esta investigación doctoral.

Reciban ustedes el mayor reconocimiento y el más sincero agradecimiento.

DEDICATORIA

A quien guió mi aprendizaje y educación, desde el desarrollo neurocerebral mucho antes de mi nacimiento.

A quien me ayudó a crecer y ser quien soy, con su entrega, dedicación y paciencia infinita.

A quien con su vida me dio el más grande ejemplo de persistencia y perseverancia, de culminar todo lo que se ha iniciado.

A quien me enseñó a ser incansable y a no rendirme, sea cual sea el obstáculo o el reto; a entender que los límites son mentales. Quien me demostró que en la vida no hay imposibles.

A quien me inculcó el saber administrar el tiempo y el estudio como principal vía para alcanzar el éxito.

A quien me transmitió esa fortaleza, temple de acero, esa seguridad, pasión y entusiasmo para afrontar los más grandes retos de la vida.

A quien me enseñó tanto de medicina, biología, física, química, matemáticas, álgebra, estadística, administración, agronegocios, historia, filosofía, psicología, ética, pedagogía, economía, literatura, tecnología, mecánica y física cuántica, como de oratoria y piano, entre muchas más áreas de la ciencia y el arte.

A quien me enseñó con su filosofía de vida, los más altos valores humanos y la ética de su profesión, de hacer el bien a los demás, y “si no puedes hacer el bien, por lo menos no hagas daño” (Hipócrates).

A quien fue luz en los momentos más oscuros para muchas personas.

A quien me motivó y acompañó en cada etapa de mi vida académica y profesional y me impulsó a lograr todas las metas y objetivos trazados, celebrando conmigo todos los éxitos personales, académicos, profesionales y laborales.

A quien me exhortó a dejar una huella en cada una de las acciones en beneficio de mis conciudadanos.

A quien me enseñó a realizar el máximo esfuerzo en los estudios y dar lo mejor en el aula por los estudiantes.

A quien en mis 29 años de caminar en este mundo me brindó su apoyo total, así fuera de día, noche, madrugadas o desvelos; siempre fui lo más importante en su vida.

A quien me enseñó a amar a la Universidad Autónoma de Nuevo León, a Linares, a Nuevo León y a México.

Ahora comprendo que todo lo que hizo por mí, no era para ese presente, era para el futuro, el cual es ahora. Hoy, gracias a ello, aquí estoy, sin rendirme, orgullosa del Gran Padre que Dios me dio: un Padre incansable que entregó todo por su familia hasta el último segundo que su corazón dejó de latir.

A través de este producto científico rindo el mayor homenaje, reconocimiento, admiración y respeto a quien llevó con la máxima excelencia el título de un GRAN PADRE.

A MI GRAN PADRE
DR. JOSÉ TREVIÑO GARCÍA (+)
¡Gracias por enseñarme a caminar por la vida!

DEDICATORIA

A mis padres:

Dr. José Treviño García (+).

C.P. Rosalba Reyes de Treviño.

A mi familia:

José Esteban Treviño González (+).

María Concepción García de Treviño.

Ma. Concepción Treviño García.

Patricia Treviño García.

Norma Treviño García.

**Por su educación, dedicación y contribución en
nuestro proyecto de vida.**

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

AVE:	Promedio de varianza extraída (Average Variance Extracted, AVE, por sus siglas en inglés).
Blindfolding:	Algoritmo del SmartPLS para realizar el diagnóstico de la capacidad de predecir o de la relevancia predictiva del modelo estructural.
Bootstrapping	Método de simulación estadística que consiste en estimar la significancia y confiabilidad con base en determinado número de simulaciones hechas a partir de la muestra.
CBTA:	Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario.
CECYTE:	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos.
CETIS:	Centro de Estudios Tecnológicos, Industriales y de Servicios.
CONALEP:	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.
CV Red:	Redundancia validada y cruzada (Cross Validated Redundancy, CV Red, por sus siglas en inglés) generada al aplicar el algoritmo Blindfolding.
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
OMS:	Organización Mundial de la Salud.
SEM:	Modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM, por sus siglas en inglés).
SEP:	Secretaría de Educación Pública.
SmartPLS:	Software para la solución de modelos estructurales basado en el método de mínimos cuadrados parciales.
SPSS:	Paquete estadístico para las Ciencias Sociales (Statistical Package for the Social Sciences, SPSS, por sus siglas en inglés).
SSE:	Suma del cuadrado de los errores de predicción (Sum of the square of errors, SSE, por sus siglas en inglés).
SSO:	Suma del cuadrado de las observaciones (Sum of the square of observations, SSO, por sus siglas en inglés).
UANL	Universidad Autónoma de Nuevo León.

GLOSARIO

- Docentes: conjunto de educadores, promotores y agentes del proceso educativo que ejercen la docencia a través de la cátedra, la orientación, la tutoría y en general, toda actividad propia de dicho proceso (SEP, 2008).
- Educación Media Superior: conocida como bachillerato o preparatoria, es el nivel educativo de entre dos y tres años que se estudia en México después de la secundaria y que prepara a los estudiantes para ingresar a la educación superior o universitaria (INEE, 2018).
- Institución pública de educación media superior: escuela pública con reconocimiento de validez oficial de estudios que imparte educación del tipo bachillerato en México (INEE, 2018).
- Región Citrícola: región geográfica del Noreste del estado de Nuevo León en México conformada por los municipios de Linares, Hualahuises, Montemorelos, Allende, Terán y Rayones (HCNL, 2017).
- Empowerment: estrategia que consiste en facultar a los trabajadores para ejercer mayor autonomía y poder en la toma de decisiones, a fin de optimizar el rendimiento de la organización. Aunque el vocablo se podría traducir literalmente como 'empoderamiento', este último tiene un matiz diferente en español: se refiere al proceso de dotar de herramientas a un individuo, grupo o comunidad para alcanzar todo su potencial para el mejoramiento integral de su vida. En cambio, el término en inglés se remite al área de capital humano y las palabras que mejor transmiten el significado de empowerment serían facultar, habilitar, permitir, capacitar u otorgar el poder para determinadas acciones en el contexto laboral (Guzmán, Pontes y Szufflita, 2015).

- Empowerment Estructural: conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados, otorgándoles acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Kanter, 1993; Chen, H. y Chen, Y., 2008).
- Empowerment Psicológico: incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función, a partir de cuatro conceptos: significado de la tarea, competencia, autodeterminación e impacto, que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función (Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).
- Burnout: respuesta de estrés crónico formada por tres factores fundamentales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach, 2003).

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
NOTA DE SALVEDAD DE RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL.....	v
IN MEMORIAM	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
DEDICATORIA	xii
ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS.....	xiv
GLOSARIO.....	xv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xvii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxi
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	xxii
RESUMEN.....	xxiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.....	4
1.1 Antecedentes del problema a estudiar.....	4
1.1.2. Mapa mental de los antecedentes contextuales del problema.....	12
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	14
1.2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar.....	14
1.2.2. El fenómeno a estudiar y los factores que influyen en el mismo.....	21
1.2.3. Brechas y aportaciones teóricas.....	27
1.3 Pregunta central de investigación.....	30
1.4 Objetivo general de la investigación.....	30
1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación.....	30
1.4.2. Objetivos específicos.....	31
1.5 Hipótesis general de investigación.....	32
1.6 Metodología.....	32
1.7 Justificación y aportaciones del estudio.....	32
1.8 Delimitaciones del estudio.....	35
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	38
2.1. Marco teórico de las variables dependientes.....	42
2.1.1. Teorías y fundamentos teóricos.....	42
2.1.1.1. Satisfacción Laboral.....	42
2.1.1.2. Compromiso Organizacional.....	46
2.1.1.3. Burnout.....	50
2.2. Marco teórico de las variables independientes.....	55
2.2.1. Teorías, fundamentos teóricos y estudios de investigaciones aplicadas.....	55
2.2.1.1. Empowerment Estructural.....	55
2.2.1.2. Remuneraciones.....	61
2.3 Marco teórico de la variable mediadora.....	68
2.3.1 Teorías, fundamentos teóricos y estudios de investigaciones aplicadas.....	68
2.3.1.1. Empowerment Psicológico.....	68
2.4 Hipótesis.....	85
2.5 Modelo gráfico de la investigación.....	86

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	87
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	87
3.1.1 Tipo de investigación.....	87
3.1.2 Diseño de la investigación.....	88
3.2 Métodos de recolección de datos.....	88
3.2.1 Elaboración del instrumento.....	88
3.2.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis.....	89
3.2.3. Validez de contenido.....	94
3.3. Confiabilidad del instrumento.....	97
3.4 Población, marco muestral y muestra.....	98
3.4.1. Tamaño de la muestra.....	98
3.4.2. Sujetos de estudio.....	100
3.5 Métodos de análisis.....	103
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	108
4.1 Análisis cualitativo (Análisis con expertos).....	108
4.2 Prueba piloto.....	110
4.2.1 Aplicación de encuesta a 35 docentes.....	110
4.2.2 Segundo acercamiento con expertos.....	112
4.3. Resultados Finales.....	113
4.3.1 Estadística descriptiva del perfil docente y de las variables.....	114
4.3.2 Análisis estadístico mediante ecuaciones estructurales.....	117
4.3.2.1 Evaluación del modelo de medición (Outer model).....	119
4.3.2.2. Evaluación del modelo estructural (Inner model).....	128
4.3.2.3. Bootstrapping.....	132
4.3.2.4 Relevancia predictiva del modelo (Q^2).....	135
4.3.3. Efecto mediador.....	137
4.4. Comprobación de hipótesis.....	138
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	144
5.1 Análisis de resultados.....	144
5.2 Implicaciones teóricas.....	145
5.3 Implicaciones prácticas.....	151
5.4 Limitaciones de la investigación.....	153
5.5 Recomendaciones.....	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
ANEXOS	179
RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO	230

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de educación media superior en Nuevo León	20
Tabla 2. Alumnos de educación media superior de la Región Citrícola de Nuevo León.....	21
Tabla 3. Identificación de brechas teóricas respecto al contexto.....	29
Tabla 4. Relación estructural del marco teórico.....	82
Tabla 5. Resumen de contribuciones a la investigación	84
Tabla 6. Variables de investigación e indicadores de medición.....	90
Tabla 7. Ítems del instrumento de medición final.....	96
Tabla 8. Marco muestral de la investigación.....	98
Tabla 9. Marco muestral y proporción de docentes por institución educativa a encuestar.....	100
Tabla 10. Recomendaciones de expertos en prueba de validez de contenido.....	109
Tabla 11. Resultados de confiabilidad del instrumento en prueba piloto.....	110
Tabla 12. Resultados del análisis de confiabilidad de las variables (Alfa de Cronbach en SPSS).....	110
Tabla 13. Resultados del análisis de confiabilidad de las variables (SmartPLS 3.0 M3).....	111
Tabla 14. Reestructuración del cuestionario con base en la segunda prueba de validez de contenido.....	112
Tabla 15. Resultados de confiabilidad del instrumento final.....	113
Tabla 16. Resultados del análisis de confiabilidad de las variables en el instrumento final.....	113
Tabla 17. Marco muestral encuestado en la investigación.....	114
Tabla 18. Análisis demográfico del perfil del docente encuestado.....	115
Tabla 19. Análisis descriptivo de las variables.....	116
Tabla 20. Resultados del análisis de medición: cargas y comunalidad (ítems finales).	121
Tabla 21. Resultados del análisis de medición del modelo de ítems: Fiabilidad....	123

Tabla 22. Cargas cruzadas.....	125
Tabla 23. Correlación entre variables latentes.....	126
Tabla 24. Criterio Heterotrait-monotrait de correlaciones (HTMT).....	127
Tabla 25. Resultados de la R^2	130
Tabla 26. Medición de los efectos f^2	131
Tabla 27. Pruebas de significancia del modelo estructural (efectos directos).....	134
Tabla 28. Valores de redundancia cruzados y validados CV Red (Q^2). Algoritmo Blindfolding.....	135
Tabla 29. Análisis de significancia de los efectos directos e indirectos.....	138
Tabla 30. Criterios para evaluar el impacto con base en los coeficientes.....	139
Tabla 31. Comprobación de las hipótesis de investigación.....	140
Tabla 32. Traducción de escalas a utilizar.....	180
Tabla 33. Análisis de correlación bivariada entre variables dependientes del modelo.....	203

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa mental del problema bajo estudio.....	13
Figura 2. Ubicación geográfica del área de estudio.....	19
Figura 3. Modelo gráfico propuesto.....	86
Figura 4. Diagrama de pasajes de mediación.....	94
Figura 5. Aplicación del instrumento de medición en instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.....	102
Figura 6. Modelo de investigación propuesto (65 ítems) (SmartPLS 3.0 M3).....	106
Figura 7. Modelo de investigación propuesto (65 ítems) (SmartPLS 3.0 M3).....	118
Figura 8. Modelo de ecuaciones estructurales. Algoritmo (SmartPLS 3.0 M3).....	129
Figura 9. Modelo de ecuaciones estructurales. Bootstrapping (SmartPLS 3.0 M3).....	133
Figura 10. Modelo de ecuaciones estructurales. Blindfolding (SmartPLS 3.0 M3).....	136
Figura 11. Modelo final resultante de la investigación.....	141
Figura 12. Modelo de hipótesis aceptadas en la investigación.....	142

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Cálculo del tamaño de la muestra.....	99
---	----

RESUMEN

Ante un mundo global con cambios vertiginosos y un ritmo laboral cada vez más acelerado, el estudio del capital humano se ha enfocado en las actitudes y conductas de los empleados para enfrentar las principales problemáticas relacionadas con la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout. Los estudios reflejan que cerca del 80% de los empleados en cada empresa no están comprometidos con su trabajo y México ha ocupado el primer lugar a nivel mundial en estrés laboral. La presente investigación planteó como objetivo determinar la relación y medir el impacto entre el Empowerment Estructural y las Remuneraciones con la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en docentes de instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola de Nuevo León, en México, un campo poco estudiado empíricamente. De acuerdo con la revisión de literatura se propuso el modelo y las hipótesis de investigación. Se aplicó el instrumento de medición a una muestra de 167 docentes, cuyos datos fueron analizados bajo el método de ecuaciones estructurales. Los hallazgos muestran que, de las seis hipótesis específicas establecidas, tres de ellas fueron rechazadas: no se encontró la relación e impacto negativo del Empowerment Estructural (H3) y las Remuneraciones (H6) en el Burnout, así como tampoco la relación e impacto positivo de las Remuneraciones en la Satisfacción Laboral (H4) mediante el Empowerment Psicológico. Es al culminar este estudio, cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) incluye por primera vez el Burnout en la guía de las enfermedades que se asocian al empleo, consolidando su importancia para nuevas líneas de investigación. Se recomienda continuar perfeccionando el instrumento de medición y seguir con el análisis del Burnout en otros contextos y áreas organizacionales.

Palabras clave: Empowerment Estructural, Empowerment Psicológico, Burnout, docentes, instituciones públicas.

INTRODUCCIÓN

Considerando el contexto económico, profesional, laboral, organizacional y educativo, cada vez más se torna importante el estudio del capital humano, enfocándolo como el recurso más valioso que tiene una organización para alcanzar el éxito. Uno de sus aspectos principales es el comportamiento organizacional, el cual se ocupa de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de ésta.

El comportamiento organizacional abarca temas fundamentales de satisfacción laboral, motivación, comportamiento y poder del líder, compromiso organizacional, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo, estrés laboral o burnout, así como situaciones relacionadas con el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el desempeño humano y la administración (Fuentes, 2015; Peña, Díaz, Chávez y Sánchez, 2016).

Con el surgimiento de nuevos términos, hace aproximadamente cuatro décadas, investigadores como Kanter (1977; 1993) y Thomas y Velthouse (1990) llegaron a dar un giro al estudio de los conceptos señalados en el párrafo anterior, al explicar que dotando al empleado de información, recursos, oportunidades y apoyo (Empowerment Estructural), como de autonomía, competencia, impacto y significancia (Empowerment Psicológico), se podía impactar en el comportamiento organizacional.

A partir de lo anterior se podría tener empleados satisfechos, comprometidos y con menores o nulos niveles de estrés, con resultados mucho mayores que los obtenidos a través de motivadores extrínsecos como las remuneraciones (OCDE, 2011). Ante ello, surge la iniciativa de investigar los factores que hacen que el capital humano se encuentre satisfecho, comprometido y con bajos o nulos niveles de estrés para que permanezca el mayor tiempo posible en una organización en la cual se considere idónea para laborar.

Todo ello, no sólo prevalece en los empleados de empresas con fines lucrativos, sino también se ha investigado en trabajadores de servicios asistenciales como enfermería o docencia; sin embargo, en este último rubro poblacional aún existe un vacío epistemológico relacionado a la escasez de investigaciones respecto a dichas variables en el contexto educativo en México, por lo que se hace necesario su estudio (Barraza, 2008; O'Brien, 2010; Jaimez y Díaz, 2011; Segovia, 2014; Rico-Picó, Peinado-Estévez, Salvador-Ruiz y González-Fuentes, 2016).

Esta situación pudiera verse reflejada en diversas instituciones educativas en todos los niveles, a través del bienestar docente en cada ciclo escolar por distintos motivos; por ejemplo, en las instituciones públicas de educación media superior situadas en la Región Citrícola del estado de Nuevo León; por lo que surge entonces la necesidad de determinar si se relacionan los factores descritos anteriormente en el personal docente en dicho sistema educativo.

Ante esta panorámica, se realiza la siguiente investigación en las instituciones educativas que conforman el nivel medio superior del sistema público en la Región Citrícola del estado de Nuevo León, integrada por los municipios de Linares, Hualahuises, Montemorelos, Allende, Rayones y General Terán (HCNL, 2017), considerando los aspectos trascendentales de la administración de recursos humanos, la estructura organizacional y el comportamiento humano propios para el estudio.

El presente documento muestra en el capítulo uno la naturaleza del estudio bajo una metodología científica, presentando los antecedentes y el contexto de la investigación, la literatura con la identificación de las variables de acuerdo con el fenómeno a ser estudiado y los factores que influyen en él, la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y metodológicos, la justificación y delimitaciones del estudio.

En el capítulo dos se presenta la revisión de la literatura de diferentes autores que han investigado sobre las variables estudiadas y su impacto en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout de los

docentes, lo recabado en México como en otros países para el desarrollo del marco teórico, concluyendo dicho apartado con el modelo gráfico propuesto, las hipótesis de investigación y su relación estructural.

En el capítulo tres de estrategia metodológica se describe el tipo y diseño de la investigación, los métodos de recolección de datos como lo es la elaboración del instrumento, la obtención y elaboración de escalas y el proceso de validez de contenido; además, se analizan aspectos de la población, el marco muestral y muestra, así como los métodos de análisis a utilizados.

Dentro del capítulo cuatro se presentan los resultados del análisis cualitativo realizado con expertos, así como los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos de la aplicación del cuestionario final a la muestra de 167 docentes de instituciones educativas públicas de nivel medio superior, analizándolos mediante el modelo de ecuaciones estructurales, haciendo énfasis en los efectos directos e indirectos de las variables y culminando con la comprobación de las hipótesis formuladas.

Por último, el capítulo cinco presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación realizada, donde se incluye la aportación al conocimiento desde una perspectiva académica, al apoyar el modelo de investigación con tres de las hipótesis que se plantearon y que se probaron empíricamente en el contexto de los docentes de educación media superior en la Región Citrícola del estado de Nuevo León. Por otra parte, se mencionan las implicaciones teóricas y prácticas, las limitaciones encontradas, así como las recomendaciones y futuras líneas de investigación que se derivan de este estudio.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.

En este apartado se describen los antecedentes que presentan el contexto actual con respecto al fenómeno de estudio acerca de la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout, así como de los factores que influyen en dichos constructos, lo cual permite plantear el problema de esta investigación, los objetivos generales, metodológicos y específicos a alcanzar, la pregunta de investigación, el modelo conceptual, las brechas y aportaciones teóricas, su justificación, así como las delimitaciones consideradas.

1.1 Antecedentes del problema a estudiar

Al abordar la gestión del recurso humano en un mundo tan competitivo, cambiante y desafiante como el que actualmente se experimenta, no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias y financieras, ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad de manera eficaz y eficiente (Barragán, Castillo y Guerra, 2009).

Con base en esta premisa, surge la necesidad de profundizar en el estudio del capital humano en las organizaciones, considerándolo como el activo más valioso que poseen para alcanzar el éxito, no importando su giro. Cuando se hace referencia a recursos humanos, se infiere que las personas tienen conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes y valores que impulsan el desempeño de una organización, junto a otros recursos como financieros, materiales o de información (Chiavenato, 2009).

Es notable la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que una organización se desempeña. Las organizaciones de éxito tienden a poseer una fuerza laboral diversa para alcanzar sus metas en común. Esto marca la importancia de la administración de recursos humanos a lo largo de la historia y evolución en las organizaciones (García y Leal, 2008).

El alcance de las metas y el logro de los objetivos organizacionales son el resultado de una adecuada administración, uso de tecnología apropiada y la capacidad personal para desarrollar sus funciones y responsabilidades. Una fuerza laboral motivada, satisfecha e identificada con la organización permite que las responsabilidades delegadas sean cumplidas en su totalidad (García y Leal, 2008).

El ambiente de trabajo armoniza las situaciones que se pueden presentar y dinamiza la comunicación en general. Si la mayor parte del valor de las empresas se encuentra en el capital intelectual, los recursos humanos influyen en la circulación de ideas e información, la satisfacción del cliente, el manejo de bases de datos y programas de la empresa que forman parte del capital estructural (García y Leal, 2008).

Uno de los aspectos principales del estudio del capital humano, es el comportamiento organizacional, el cual se ocupa de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de ésta. Éste incluye temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo, estrés laboral, así como situaciones relacionadas con el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el desempeño humano y la administración (Juárez, 2016).

Nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente. Observando los cambios drásticos que hay en las organizaciones, se pueden mencionar algunos casos: el empleado común permanece más tiempo en el empleo; cada vez son más las mujeres y personas de minorías que se suman a la fuerza laboral; los recortes corporativos y el uso intensivo de trabajadores temporales están socavando los vínculos de lealtad que históricamente mantenía a muchos individuos con sus empleadores; la competencia global exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios rápidos (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011).

La recesión global ha puesto de manifiesto los desafíos de trabajar con gente y administrarla durante épocas de incertidumbre (Marvel et al., 2011). Actualmente, hay muchos retos y oportunidades para que los administradores se enfoquen en los problemas que enfrenta la fuerza laboral contemporánea.

Hoy en día, las organizaciones consideran mayormente las actitudes y conductas de sus trabajadores, aspectos que inciden en su comportamiento y que pudieran cambiar de un departamento a otro, de una empresa a otra, hasta de un país a otro. Son múltiples las condiciones en las que se lleva a cabo el trabajo, tanto en empresas, instituciones u organizaciones en general; pero cuando realmente se desea un mejor desempeño laboral, un aumento en la productividad y mejores condiciones para los empleados, es importante considerar e identificar los diversos factores del comportamiento organizacional que pudieran influir en ellos.

Una de las principales problemáticas que atañe a muchas organizaciones, no importando su giro, son aspectos del comportamiento organizacional de sus empleados, como la Satisfacción Laboral (Chiang, Núñez y Huerta, 2007), el Compromiso Organizacional (Barraza, Acosta y Ledesma, 2008) y el Burnout (Partida, Blanco, Osorio y Jardines, 2013), los cuales generan costos explícitos e implícitos que impactan en el desempeño, la productividad y el clima laboral (Baños, 2009). A continuación, se realiza un breve análisis contextual de dichos factores.

1.1.1 Hechos actuales que contextualizan el problema

1.1.1.1 Satisfacción Laboral

La motivación es un aspecto que mejora el bienestar de los trabajadores e impulsa la Satisfacción Laboral, lo cual ocasiona que el trabajador se sienta bien con la empresa que labora e incremente su productividad (Merca2.0, 2016).

De acuerdo con el estudio “Satisfacción Laboral” elaborado por el Departamento de Investigación de Merca2.0 a 447 personas, son diferentes los

mecanismos que llevan a que el trabajador se sienta bien con la empresa en donde labora. Al considerar los resultados, el 22 % de los encuestados señala que tener una empresa sólida les brinda bienestar, de los cuales el 22.7 % de los hombres considerados en el estudio lo afirma, así como un 21.5 % de mujeres (Merca2.0, 2016).

Ejemplo de ello es el sondeo trimestral por la empresa internacional en servicios de recursos humanos Randstad, el cual arrojó que en México 80 % de los trabajadores dicen estar satisfechos con su trabajo, su cargo y con su patrón, lo cual representa un alto porcentaje comparado con otros países, como Japón, donde apenas cuatro de cada 10 trabajadores dijeron estar satisfechos en sus centros laborales (Gómez, 2014).

Randstad destaca que la Satisfacción Laboral es uno de los principales motores de la productividad y la eficiencia en el trabajo y, por ende, aumenta la rentabilidad de las empresas (Gómez, 2014).

Por otra parte, según el informe internacional Randstad Workmonitor correspondiente al tercer trimestre de 2016, a menor edad, mayor es el nivel de Satisfacción Laboral, una tendencia que se mantiene en los últimos dos trimestres del año. De hecho, la tasa de Satisfacción Laboral entre los menores de 25 años ha aumentado de manera consecutiva desde el segundo trimestre de 2015 (Betisweb, 2016).

Randstad también estudia la evolución del índice de Satisfacción Laboral por nivel de estudios y detecta que los afiliados con educación superior son los que registran un mayor grado de Satisfacción Laboral, con un 81 % (El Economista, 2016).

En la actualidad, las condiciones laborales determinan estados psicológicos positivos y bienestar laboral. En México, las organizaciones se caracterizan por otorgar recompensas insuficientes a sus miembros, como lo indica el hecho de que este país no ocupa los primeros lugares en un ranking mundial de salarios promedio. Puede decirse entonces que los trabajadores

mexicanos desarrollan sus actividades en un ambiente precario, que limita su posibilidad de identificarse con la organización y adaptarse al rol de trabajo, disminuyendo su productividad y la obtención de Satisfacción Laboral (Calderón, Laca, Pando y Pedroza, 2015).

Un estudio de Glassdoor reveló que el principal indicador de Satisfacción Laboral no es el sueldo, sino la cultura y los valores de la organización, así como la cualidad de liderazgo de los directivos y las oportunidades de carrera (Rodríguez, 2018). En las tendencias del mercado laboral en México para 2019, la remuneración económica dejó de ser el aspecto más importante para los empleados; se prefiere la cultura y los valores de la organización, tener retroalimentación por parte de los directivos, oportunidades de carrera y el empoderamiento, entre otros factores (Rodríguez, 2018).

1.1.1.2 Compromiso Organizacional

Un concepto que ha crecido en la psicología organizacional y se centra en estudiar los vínculos que se generan entre los empleados y la organización es el Compromiso Organizacional, el cual tiene un efecto directo en actitudes y conductas del empleado, ya que permite la estabilidad laboral y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas beneficiando a las familias y economía del país (Betanzos y Paz, 2007).

Lograr el compromiso de los empleados es el mayor reto para el 83% de las organizaciones en México, según el informe Tendencias de Capital Humano 2015 de Deloitte (2015). De acuerdo con la versión 2017 del mismo informe, las organizaciones están aprovechando encuestas de retroalimentación frecuentes y herramientas de autoservicio para diseñar la experiencia integrada del empleado (cultura y compromiso). El 74% mide el Compromiso Organizacional una vez al año, aunque las buenas prácticas globales hablan de medirlo en forma más periódica (Deloitte, 2017b).

Un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), mostró que el Compromiso Organizacional es

una de las 18 competencias que más demandan los empleadores para un buen desempeño a nivel profesional (Cortés, 2018).

Además, un estudio de 7,700 encuestas a millennials (nacidos después de 1982, con un grado universitario, empleados de tiempo completo y, predominantemente, en empresas grandes del sector privado) de 29 países de mercados emergentes y desarrollados alrededor del mundo, entre septiembre y octubre de 2015, arrojó que dos tercios de ellos expresan su sentimiento de querer dejar su organización para el 2020. Los negocios tienen que adaptarse a generar lealtad con los millennials o arriesgarse a perder un gran porcentaje de sus fuerzas de trabajo (Deloitte, 2016).

Otro de los hallazgos adicionales de la encuesta anterior es una alta correlación entre satisfacción y propósito. Un 40 % de los millennials muestran alta satisfacción en el trabajo, 40 % planea permanecer con su empleador hasta el año 2020, y afirman que su empleador tiene un alto sentido de propósito empresarial, más allá del éxito financiero (Deloitte, 2016).

Si no hay cambios en la manera de retener y preparar talento, las empresas en México enfrentarán problemas en la incorporación de la generación millennial y en la escasez de perfiles competitivos, problema que hoy afecta a 4 de cada 10 organizaciones en el país (Cadavid, 2015, citado en Alfaro, 2016).

Deloitte (2017a) publicó en su quinta encuesta global sobre millennials que el 66% prefiere esquemas flexibles de trabajo para aumentar el compromiso, la salud, la felicidad y alcanzar los objetivos de la organización.

Las empresas deben entender que para lograr el compromiso de los empleados deben alinear las motivaciones personales con los retos y el ambiente laboral. No se trata sólo de empujar a las personas en virtud de resultados (Fernández, 2015, citado en Vargas, 2015).

Una de las razones por las que México ocupa la posición 36 de 43 países en competitividad mundial es la falta de engagement o compromiso laboral de

sus trabajadores hacia las empresas, según el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO). Este malestar afecta a la productividad nacional (Pardinas, 2016, citado en Alfaro, 2016). En el mundo, de acuerdo con el estudio de Gallup “Employee Engagement 2015”, sólo el 39% de los empleados está involucrado y motivado con su trabajo (Alfaro, 2016).

Para el mercado laboral, los millennials representan una generación que es necesario analizar y prestar atención. De acuerdo con el estudio *Tendencias del entorno laboral en México 2018* de Kelly Services, más del 50% de los millennials está buscando trabajo, aunque esté empleado y satisfecho en donde se encuentra. Su principal meta profesional está en adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Para que las empresas logren retenerlos, deben apostar por el sueldo, el crecimiento, innovación, creación, horarios flexibles, home office (trabajo en casa) y capacitación. Según Kelly Services, 1 de cada 3 personas que están activamente laborando está clasificada dentro de la generación millennial. Además 1 de cada 4 posiciones gerenciales las ocupa un representante de esta generación (Forbes, 2018).

Herrera (2018) indica que un alto porcentaje de los millennials viven con sus padres o familiares, lo cual no los obliga a tener una necesidad real económica por lo que al momento de la toma de decisiones para cambiar de trabajo les es muy fácil, pues el dinero no es su principal motor. Por otra parte, el 44% de los millennials dicen que “salarios competitivos y otros incentivos financieros” hacen que una organización sea un empleador atractivo. Del mismo modo, el 37% deciden cambiar de trabajo porque “pueden hacer más en otros lugares” (SH, 2017).

Un estudio realizado por Gallup identificó a tres tipos de empleados en las organizaciones: los empleados comprometidos, los empleados no comprometidos y los empleados activamente no comprometidos. El reporte arroja una realidad preocupante: el 79% de los colaboradores en cada empresa no están comprometidos con su trabajo. Las organizaciones de hoy están tratando de conseguir el 100% de sus resultados en un entorno altamente

competitivo, lleno de amenazas y obstáculos y lo hacen con solamente el 21% de sus colaboradores comprometidos y enfocados con su puesto (Arias, 2019).

1.1.1.3 Burnout

Por otra parte, de acuerdo con Nava (2016, citado en El Universal, 2016) las personas que laboran hasta 11 horas al día son más propensas a padecer depresión y a sufrir un infarto cardiaco. En México se trabajan 2,246 horas al año, lo que lo convierte en el país donde más se trabaja, a esto se le suma que las personas se retiran a los 73 años y que el promedio de vida es de 75.

Según el Periódico Correo (2016) en México el actual ritmo de vida es cada vez más acelerado y multifacético, lo cual hace que las personas entre 25 y 40 años padezcan con más frecuencia el Síndrome de Burnout (“quemarse por el trabajo”) por experimentar altos niveles de estrés dentro de su área laboral.

De acuerdo con un estudio de la Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional (EMEDO), efectuado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en más de 500 profesionistas, el 100% presentó algún grado de estrés, mientras que el 60% obtuvo altos índices de éste, además de daños físicos (Periódico Correo, 2016).

Cabe destacar que este síndrome se presenta por el trabajo, desgaste profesional o agotamiento ocupacional; aunque muestra todas las características de síndrome, no se reconoce aún dentro de las clasificaciones psicopatológicas internacionales, del manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM-IV) de la Asociación Americana de Psiquiatría (Periódico Correo, 2016).

Autoridades de salud en el trabajo aseguran que la mayoría de las legislaciones mundiales estipulan que una persona debería laborar 40 horas a la semana como máximo, pero la de México establece 48 (sin contar tiempos extras), esto trae como consecuencias problemas físicos, psicológicos y deterioro en las relaciones familiares (La Unión, 2016).

La OCDE indica que México ocupa el primer lugar a nivel mundial en estrés laboral, con jornadas de trabajo excesivas, además de menos días de vacaciones al año que otros países (Periódico Correo, 2016).

Es por ello que, en diversos lugares, regiones o países, es importante para las organizaciones considerar los diversos factores que hacen que haya una fuerza laboral productiva, motivada, satisfecha, comprometida y con bienestar físico y psicológico, que lleven a la empresa o institución por altos niveles de calidad y desempeño (Marín y Placencia, 2017).

1.1.2. Mapa mental de los antecedentes contextuales del problema

Después de analizar los antecedentes contextuales encontrados y relacionados con las diversas problemáticas que atañen a las organizaciones actualmente, se presenta el mapa mental del problema de investigación en la Figura 1.

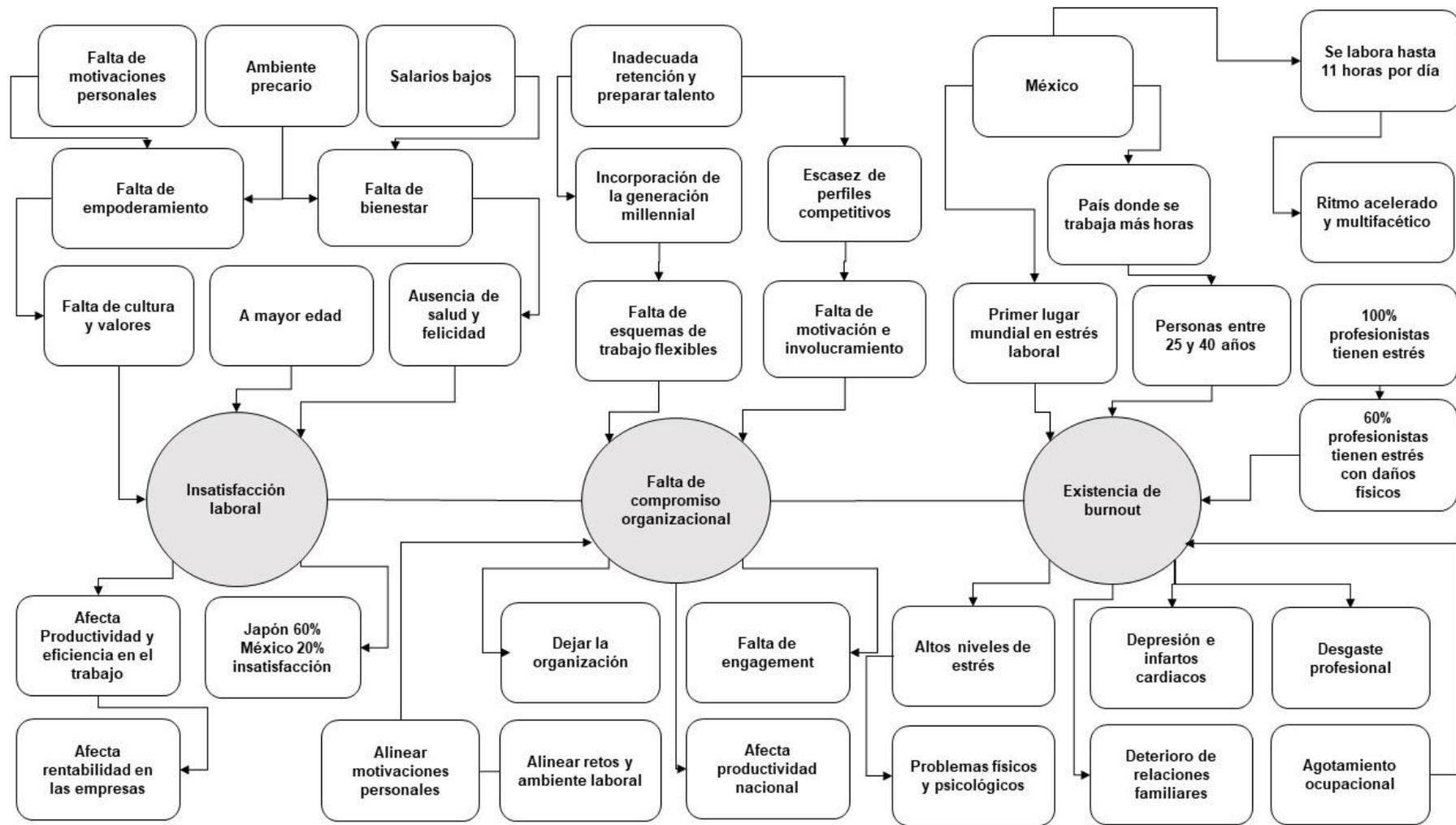


Figura 1. Mapa mental del problema bajo estudio

Fuente: Elaboración propia

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Con base en los antecedentes contextuales que se sitúan, se pueden destacar aspectos relacionados con el comportamiento organizacional que hacen importante el estudio del recurso humano y las principales problemáticas a que éste atañe, siendo de vital importancia determinar el fenómeno objeto de la presente investigación, los factores que influyen en él, sus antecedentes y, en su caso, brechas teóricas.

1.2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar

Para poder atacar cada una de las problemáticas relacionadas con la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout, que se analizaron contextualmente en la sección que antecede, se ha realizado una revisión de literatura y diversas investigaciones para encontrar los factores que inciden en ellas y determinar las relaciones entre éstos, con el fin de darle seguimiento e impactar de manera significativa en la mejora del empleado de una organización, que traerá beneficios a corto, mediano y largo plazo para ambos.

Un recuento de los estudios empíricos relacionados con estas problemáticas permite destacar que, desde hace más de cuatro décadas, Kanter (1977) introdujo el término de Empowerment en el ámbito laboral, el cual ha sido ampliamente estudiado, ya que se ha relacionado con numerosas actitudes positivas y tiene, por tanto, una amplia implicación en el clima y en el comportamiento organizacional. Se caracteriza como un constructo multinivel de 3 planos: individual, organizacional y comunitario, que interaccionan entre sí (Mendoza, 2002).

Más tarde, Mowday y Sutton (1993) estudiaron patrones a través de los cuales los individuos con poder, especialmente los líderes, al tomar decisiones y moldear los pensamientos, sentimientos y acciones de la gente, influyen en los procesos y resultados organizacionales.

Kanter (1977; 1993) y Thomas y Velthouse (1990) han estudiado los 2 tipos de empowerment, respectivamente: el Empowerment Estructural y el Empowerment Psicológico. El primero se define como un conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados (Chen, H. y Chen, Y., 2008). El segundo, como el incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función, a partir de cuatro conceptos: significado de la tarea, competencia, autodeterminación e impacto (Thomas y Velthouse, 1990).

Al revisar la literatura se encontró que Rico-Pico et al. (2016) intentaron comprobar las correlaciones entre el Empowerment Psicológico, la Satisfacción y la Identificación Laborales seleccionando una muestra de diferentes grupos laborales. Por otra parte, Jaimez y Díaz (2011) analizaron en su estudio la relación del Empowerment (Estructural y Psicológico) con las tres dimensiones del Compromiso Organizacional según el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991): compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

También se ha estudiado anteriormente la relación entre el Empowerment Estructural como variable independiente, el Empowerment Psicológico como mediadora y el Burnout como variable dependiente en una muestra de profesionales de enfermería que trabajan en unidades de hemodiálisis utilizando un diseño de la investigación correlacional (O'Brien, 2010).

Por otro lado, Madhani (2009) expresó que el pago es un fuerte comunicador entre una organización y sus empleados pudiendo afectar el éxito total de la organización. Para Kuhn (2009) los sistemas de remuneración afectan la motivación, satisfacción y comportamiento de los empleados. Ghazzawi y Smith (2009) establecen que el pago es el motivador más importante con relación a la satisfacción en el trabajo.

Aun cuando es difícil encontrar estudios empíricos que relacionen las Remuneraciones con el Empowerment Psicológico, se observa que Segovia (2014) estudió la relación entre la Compensación Variable y el Empowerment

Psicológico con empleados de nivel medio de las empresas grandes en México, obteniendo una relación no significativa.

Con base en esta revisión teórica y práctica, se resume que algunos de los aspectos relacionados con el capital humano que pueden impactar para mejorar la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y disminuir el Burnout son: a) el Empowerment Estructural, b) las Remuneraciones y el c) Empowerment Psicológico.

Por otro lado, uno de los giros organizacionales que requiere de importancia en el estudio de recursos humanos es el sistema educativo. Barraza et al. (2008) explican que actualmente uno de los grandes retos que enfrentan las instituciones de educación media superior y superior en México, es el de crear estrategias útiles, mediante las cuales los docentes puedan llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en los proyectos institucionales.

Aunque hasta el momento el estudio en instituciones de educación ha sido insuficiente y no se tiene un marco teórico ampliamente desarrollado como para poder derivar acciones que coadyuven a incrementar el Compromiso Organizacional docente, se reconoce que su estudio tendría repercusiones positivas en la práctica y la mejora de las actitudes laborales (Barraza et al., 2008).

Bajo esa premisa se entiende que si se consigue que los docentes estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que: a) permanezcan en la misma y b) tengan un mejor desempeño laboral (Barraza et al., 2008).

Otro ejemplo de la importancia que conlleva el realizar investigaciones en instituciones educativas es el plasmado en Chiang et al. (2007), quienes en su estudio sobre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral con resultados, seleccionaron a docentes de instituciones de educación superior, dada la necesidad de aportar una mayor información que a su vez pueda favorecer a una

mejor gestión de este tipo de instituciones, ya que es un parámetro importante para el análisis de la calidad del servicio a sus clientes (alumnos, empresas e instituciones gubernamentales), quienes directa e indirectamente reciben el impacto del trabajo docente en su práctica laboral.

De acuerdo con Galaz-Fontes (2003), estudiar la Satisfacción Laboral de los docentes es importante porque puede relacionarse con el desarrollo y dignidad de los trabajadores como personas, es un componente de la calidad de vida, además de que un empleado satisfecho tiende a presentar un comportamiento más favorable a la institución educativa para la cual trabaja que uno que no lo está.

Para Cornejo y Quiñónez (2007) una de las líneas de investigación más promisorias sobre trabajo y salud mental en docentes en los últimos años, ha sido la búsqueda de modelos explicativos del bienestar/malestar docente basados en aspectos psicosociales del trabajo.

Con base en los estudios de Cedeño (2003), Regnault (1995), Littlewood (2000), Aranda y Ormeño (2003), Ramos (2005), Loli (2006), Loli y Cuba (2007), y Barraza (2008), analizados por Barraza et al. (2008), se detecta como área de trabajo potencial el nivel de educación media superior, ya que en su análisis de la literatura sobre investigaciones realizadas en el sistema educativo sólo un estudio se encontró en el nivel medio superior, aunque de manera conjunta con el nivel de educación básica.

Como se describió anteriormente, la mayoría de las investigaciones empíricas analizadas que presentan los diversos factores en dichas relaciones han sido llevadas a cabo con enfermeras o trabajadores de empresas manufactureras o comerciales, pero son escasos los estudios en el sistema educativo, en especial con docentes de bachillerato en México.

Por tanto, la presente investigación está enfocada en los docentes de educación media superior, ya que de acuerdo a Barraza (2008) es un campo poco estudiado empíricamente y es importante identificar el grado de

satisfacción del profesorado así como buscar estrategias para incrementarla, además de considerar que existen otros factores para generar propuestas diversificadas que contribuyan al desarrollo de docentes más satisfechos y productivos (Padilla, Jiménez y Ramírez, 2008), lo cual se desea ser validado en este estudio.

Debido a este panorama, donde se observa a docentes de bachilleratos públicos con diversos tipos de insatisfacciones laborales, algunos de ellos sin compromiso hacia sus labores y a la institución, con cierto tipo de estrés o cansancio emocional que podría considerarse burnout, con algunas quejas sobre las remuneraciones recibidas y el apoyo que tienen de su organización, surge la motivación de investigar y determinar las relaciones entre el Empowerment Estructural y las Remuneraciones con la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en los docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León, en México, un área geográfica con un importante desarrollo económico, organizacional, comercial, educativo y cultural en las últimas décadas, fuera de la zona metropolitana de Monterrey, no cubierto aún por la literatura revisada.

La Región Citrícola, la cual abarca los municipios de Linares, Hualahuises, Montemorelos, Allende, General Terán y Rayones (HCNL, 2017), está situada cerca de la Sierra Madre Oriental (ver Figura 2), tiene una población de 253,467 habitantes, que representa el 5.4% de la población del estado, una superficie territorial de 7,209 km², y representa el 11.10% de la superficie de Nuevo León (INEGI, 2018).

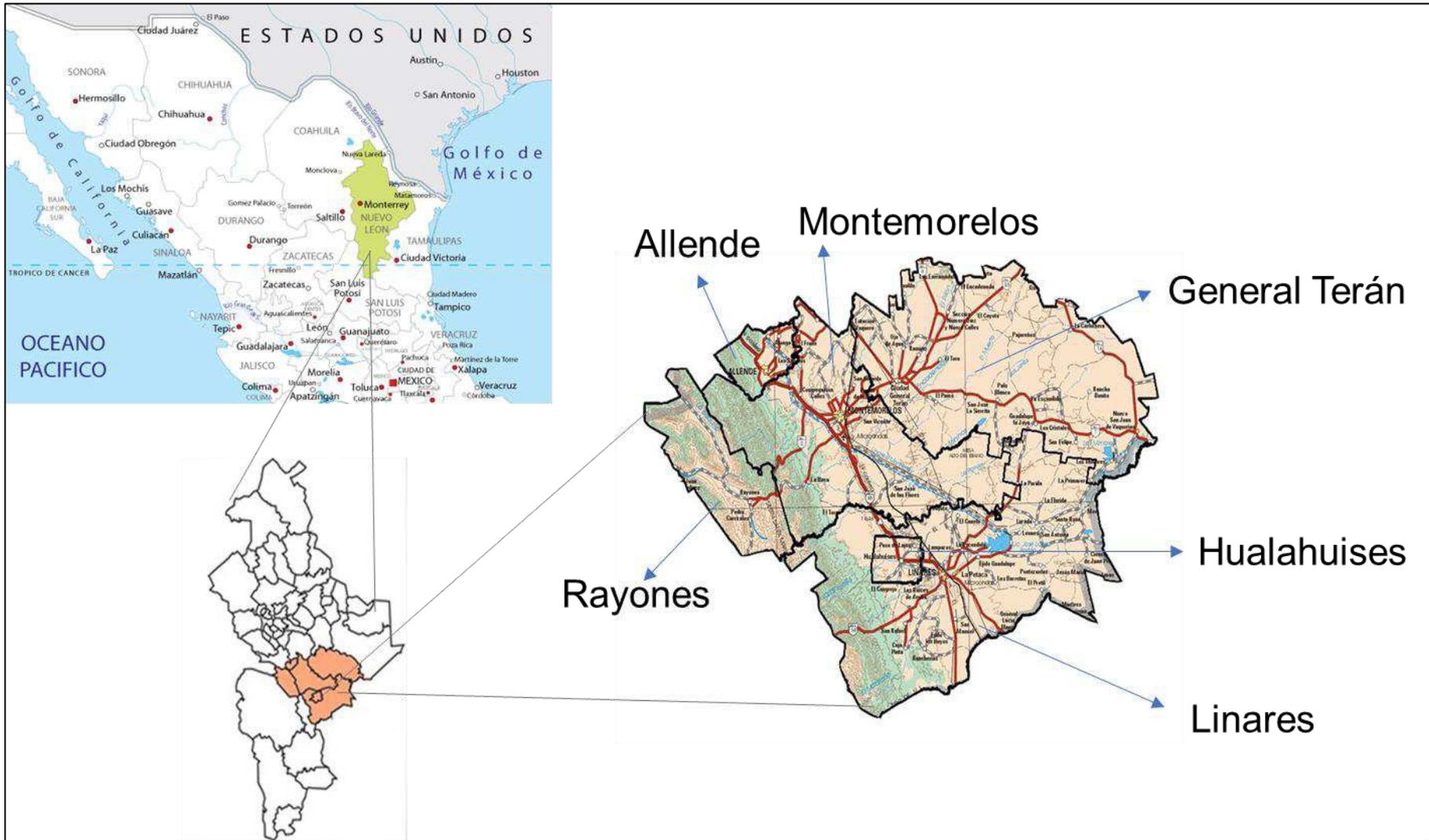


Figura 2. Ubicación geográfica del área de estudio
Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que supera en generación de fuentes formales de trabajo a la región Norte y Sur de Nuevo León, donde emplean 9,113 y 2,658 personas, respectivamente. En esta región se encuentra toda una agroindustria que procesa la materia prima (naranja, toronja, limón y variedad de hortalizas) y que pueden emplear hasta 3 mil 500 personas por día, exportando más de 100 mil toneladas de productos a diversos países como Estados Unidos y Japón, destacando México entre los líderes de cítricos a nivel mundial (Mendoza, 2016; Pantoja y Flores, 2018).

Además, analizando el contexto educativo, para lograr el progreso que el país requiere son necesarios los cimientos de una buena educación; las carencias educativas de los alumnos de todos los niveles conducen a un estancamiento económico y social; tal es el caso, de tasas de reprobación del 22.4%, abandono 9% y eficiencia terminal 78% (SECTUR, 2017) que prevalecen en el sistema público de educación media superior en Nuevo León (Tabla 1).

Tabla 1

Indicadores de educación media superior en Nuevo León

Indicadores	% Nuevo León	% Nacional
Absorción	97.4	99
Abandono escolar	09.0	13
Reprobación	22.4	14
Eficiencia terminal	78.0	67
Tasa de terminación	71.3	57
Cobertura (15 a 17 años de edad)	71.2	77
Tasa neta de Escolarización (15 a 17 años de edad)	58.2	62

*Cifras ciclo escolar 2016-2017

Fuente: SECTUR (2017)

Por tanto, esta investigación es útil a las instituciones educativas para implementar estrategias que eviten la disminución de la satisfacción, compromiso, salud y motivación de los docentes y permanezcan en la organización, logrando incidir en su eficiencia, competitividad y desempeño laboral, realizando un trabajo más allá del aspecto monetario, promoviendo el aumento de la cantidad de alumnos en las instituciones mencionadas (Tabla 2),

en un área geográfica de México que es líder en exportaciones de cítricos y que requiere de una fuerza laboral capacitada.

Tabla 2

Alumnos de educación media superior de la Región Citrícola de Nuevo León

Municipio/Alumnos	Inscritos	Egresados
Allende	1,555	401
General Terán	305	115
Hualahuises	134	030
Linares	3,252	981
Montemorelos	2,219	654
Rayones	139	023
Total	7604	2204

*Cifras ciclo escolar 2016-2017

Fuente: SECTUR (2017)

1.2.2. El fenómeno a estudiar y los factores que influyen en el mismo

Como se señaló en la sección anterior, el principal desafío que hoy en día las organizaciones deben enfrentar radica en las personas, razón por la que en un contexto cambiante y competitivo la mayoría de las organizaciones buscan la mayor eficiencia y mejora continua para conseguir el éxito en el desarrollo de estrategias que logren una mejor adaptación de sus empleados (Álvarez, Arocha, Ortiz y Morales, 2011); por ello, los investigadores han estado inmersos en aspectos como éste.

Con fundamento en la literatura revisada, para este estudio se consideran conceptos como el Empowerment Estructural, las Remuneraciones, el Empowerment Psicológico, factores que tienen un impacto en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout de los empleados de una organización; sus relaciones e impacto determinan y analizan a lo largo de esta investigación.

En primera instancia, la Satisfacción Laboral se define como el estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo (Locke,

1976), al considerar sus obligaciones, a su supervisor y a la organización misma (Sarwar y Khalid, 2011).

Maertz y Griffeth (2004) investigaron que una remuneración adecuada y equitativa, así como condiciones de trabajo que minimicen los aspectos negativos del puesto, son algunas de las formas recomendadas para reducir la Insatisfacción Laboral; porque al trabajar en un ambiente altamente competitivo donde es inminente el mantener o cuidar los costos, es muy difícil alcanzar las metas proyectadas.

Otro aspecto importante que las organizaciones hoy en día desean mantener, son los empleados comprometidos con la organización. Para Barraza et al. (2008) el Compromiso Organizacional, es uno de los conceptos en los que es más difícil alcanzar una definición unánime entre los académicos, distintos autores y enfoques, que satisfaga tanto a académicos como a investigadores por igual.

Probablemente la definición más popular es la que conceptualiza al Compromiso Organizacional como la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización (Mowday, s.f., citado en Lagomarsino, 2003). Coloquialmente, el Compromiso Organizacional se refiere a “tener puesta la camiseta” de la organización (Barraza et al., 2008).

El Compromiso Organizacional se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu y Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop y Scott, 2000), medio ambiente laboral (Meyer y Allen 1997) y roles de los trabajadores (Black, Mendenhall y Oddou, 1991). Asimismo, como variable antecedente se ha estudiado para predecir el ausentismo, la rotación de personal, el desarrollo de los empleados, la intención de renuncia (Ko, Price y Mueller, 1997), los resultados financieros de la organización (Rucci, Kirn y Quinn, 1998) y la productividad (Keller, 1997).

Allen y Meyer (1996) han estudiado más a fondo el Compromiso Organizacional, refiriéndolo como el grado con que las personas se identifican, están involucradas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas. Propusieron un modelo tridimensional del mismo: afectivo, continuidad y normativo.

A pesar de que en la actualidad existe consenso respecto a que el Compromiso Organizacional es un constructo multidimensional, no todos los autores están de acuerdo con la clasificación realizada por Meyer y Allen (1997), siendo la cuestión más debatida la utilidad de mantener el compromiso normativo como una escala separada del compromiso afectivo, debido a que la relación entre ambos componentes es bastante fuerte (Ko et al., 1997).

Barragán et al. (2009) indican que es importante motivar y estimular constante y creativamente a los empleados y debe ser una política del área de recursos humanos, para que de esta forma se cuide e incremente a diario su compromiso con la organización.

Posteriormente, se analiza el Burnout, el cual ha sido un fenómeno de interés durante casi cuatro décadas sobre todo en profesiones de servicios humanos, definido por Maslach (2003) como la respuesta de estrés crónico formada por tres factores fundamentales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal.

Aunque antes de finalizar la década de los setentas, son muchas las referencias sobre este tema en diversas profesiones asistenciales, entre ellas la de los docentes (Kyriacou y Sutcliffe, 1977; Keavney y Sinclair, 1978) no fue hasta los años ochenta cuando se produjo un aumento considerable de las investigaciones sobre Burnout.

Como lo señalan otras investigaciones, el síndrome de Burnout tiene como consecuencia la disminución de la productividad, debido principalmente a una baja satisfacción y motivación laboral, por lo que al final impacta en la calidad

del trabajo (Boyle, Borg, Falzon y Baglioni, 1995; Pithers y Fogarty, 1995; Gugliemi y Tatrow, 1998).

Continuando con la descripción de cada una de las áreas de los fenómenos a estudiar: Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Burnout, se muestran algunas investigaciones de los factores considerados que influyen en ellos. En primera instancia se encuentra el Empowerment Estructural, un conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados (Chen, H. y Chen, Y., 2008), otorgándoles acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Kanter, 1993).

El Empowerment Estructural de Kanter (1993) se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo, tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; constituyendo éstas las características estructurales del empleo. Las variaciones de tales condiciones se traducen en una forma de Satisfacción Laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales.

Kanter (1993) afirma que si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y, por ende, un mayor compromiso de productividad.

Al revisar las relaciones del Empowerment Estructural con otras variables, se puede observar que la mayoría de los autores la relacionan con la variable Empowerment Psicológico, utilizando ésta última como mediadora entre una o más variables actitudinales de los empleados, tales como Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional o Burnout.

El Empowerment Psicológico se explica como el incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función, a partir de cuatro conceptos: significado de la tarea, competencia, autodeterminación e impacto

(Thomas y Velthouse, 1990), considerando cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto (Spreitzer, 1995).

Al revisar las relaciones en estudios empíricos de esta variable, se encontró que Rico-Picó et al. (2016) intentaron comprobar cómo interactúa el Empowerment Psicológico, la Satisfacción y la Identificación laborales seleccionando una muestra de diferentes grupos laborales: docentes, sanitarios y cuerpos de seguridad del estado. Se encontró que existe relación significativa positiva entre los niveles de Empowerment Psicológico y Satisfacción, y entre el Empowerment Psicológico y la Identificación; sin embargo, no se da una relación significativa entre Identificación y Satisfacción.

Jaimez y Díaz (2011) analizan la relación del Empowerment (Estructural y Psicológico) con las tres dimensiones del Compromiso Organizacional según el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991), el bienestar laboral, el clima laboral y la intención de irse de los trabajadores en una empresa española, probando su hipótesis que efectivamente el Empowerment Estructural actúa como predictor del Empowerment Psicológico, de tal forma que a mayores niveles de Empowerment Estructural mayor será el Empowerment Psicológico desarrollado por los trabajadores.

Además, en dicho estudio se obtuvo como resultado que el Empowerment Estructural no muestra una relación de causalidad con el compromiso afectivo, sin embargo, el Empowerment Psicológico sí la tiene. Ninguno de los tipos de Empowerment tiene una relación significativa con el compromiso de continuidad. Sin embargo, el Empowerment Estructural muestra ser predictor del compromiso normativo, no dándose dicha relación con el Empowerment Psicológico. Por tanto, la segunda hipótesis (H2) de Jaimez y Díaz (2011) queda totalmente demostrada.

O'Brien (2010) estudió la relación entre el Empowerment Estructural como variable independiente, el Empowerment Psicológico como mediadora y el Burnout como variable dependiente en profesionales de enfermería. Se encontraron correlaciones negativas estadísticamente significativas entre el

Empowerment Estructural y el Burnout, y el Empowerment Psicológico y el Burnout, así como una correlación positiva estadísticamente significativa entre el Empowerment Estructural y el Empowerment Psicológico.

Hockwalder (2007) exploró las relaciones entre el Ambiente Psicosocial de Trabajo, la Capacitación Psicológica y el Burnout en una muestra de 1,356 enfermeras suecas. Los resultados revelaron que el Empowerment Psicológico y el Burnout se correlacionaron moderadamente.

Otra de las variables independientes a estudiar son las Remuneraciones, referidas por Rubio y Piatti (2000) como la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo. Según Danish y Usman (2010) un programa de recompensas y reconocimientos adecuado es un factor clave para mantener en un nivel alto la autoestima y la pasión de los trabajadores, así como el grado de Compromiso Organizacional (Andrew y Kent, 2007).

Segovia (2014) en su investigación de empresas mexicanas muestra como segunda hipótesis que la Compensación Variable se relaciona de manera positiva con el Empowerment Psicológico. Al probar dicha hipótesis, ésta fue rechazada; aunque en estudios de otros autores se comprueba que la compensación variable o las compensaciones en general tienen un impacto positivo y significativo tanto en la satisfacción en el trabajo, como en la productividad, o el desempeño.

Como se puede observar, es escasa o nula la existencia de artículos que relacionen en específico las Remuneraciones con el Empowerment Psicológico de manera exacta o directa, o con otras variables, considerando el efecto mediador del Empowerment Psicológico, realizándose una búsqueda exhaustiva en diversas bases de datos como: Google Académico, ProQuest, Emerald, ResearchGate y Ebsco Host. Por tanto, es una necesidad y/o contribución teórica de la presente investigación, probar la relación e impacto de las Remuneraciones en los fenómenos a analizar mediante el Empowerment Psicológico en el contexto de estudio.

Considerando las investigaciones antes descritas, se observa que los dos factores – Empowerment Estructural y Remuneraciones- guardan relación estrecha con el Empowerment Psicológico, y éste a su vez impacta en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout en los empleados, pero aunque en muchos de ellos se menciona que utilizan la variable Empowerment Psicológico como mediadora, los análisis estadísticos de los estudios revisados sólo consideran dichas relaciones de manera parcial y directa, por ejemplo, el Empowerment Estructural con el Empowerment Psicológico y luego la relación de éste con el Burnout, no como lo que debiera ser una mediación completa (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017); también, es escasa la literatura que se ha encontrado en investigaciones científicas con respecto a estos conceptos en México y en específico en Nuevo León.

Además, la mayoría de las investigaciones empíricas encontradas que presentan los diversos factores en dichas relaciones, aunque fuese en otros países, han sido llevadas a cabo con enfermeras o trabajadores de empresas manufactureras o comerciales, pero no con trabajadores del servicio educativo, como los docentes y mucho menos en educación media superior, la cual forma parte de la plataforma básica de preparación, tanto para la superación profesional como para el mundo laboral de los individuos en México.

1.2.3. Brechas y aportaciones teóricas

Con base en la literatura revisada y considerando los criterios establecidos en los estudios de Creswell (2015) sobre metodología científica, es importante destacar uno de los criterios del modelo de deficiencias en la literatura revisada en el pasado, que se refiere a que la literatura existente puede ser deficiente porque los autores no han estudiado la vinculación entre algunas de las variables que este estudio considera, como es el caso de las Remuneraciones con el Empowerment Estructural o Psicológico u otras variables actitudinales.

De acuerdo con ello, en el análisis realizado se han encontrado pocos estudios empíricos en México, y en particular de Nuevo León, con respecto a la

relación de las variables incluidas en esta investigación; es probable que no se haya estudiado anteriormente en específico el modelo que propone esta tesis. No se encontró relación de las Remuneraciones con el Empowerment Psicológico en forma específica o en su rol mediador.

Por otra parte, no se obtuvo evidencia de literatura de la relación del Empowerment Estructural y las Remuneraciones con el Empowerment Psicológico, ni con la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout en el sector educativo en México. Sólo se encontró una investigación en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) acerca del Burnout en docentes (Partida et al., 2013) y de la relación entre el Empowerment Psicológico y la Efectividad del Empleado (Mendoza y Flores, 2006; Segovia, 2014); así como incluyendo en este último constructo la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional (Segovia, 2014) en empresas mexicanas grandes.

Además, aunque se encontraron algunas relaciones entre variables en otras investigaciones, como el Empowerment Estructural con el Empowerment Psicológico y éste último se encontró relacionado de manera positiva con la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional y de manera inversa y negativa con el Burnout, se presentan dichas relaciones de manera separada, no como un modelo de mediación completo; por lo que se busca validar y robustecer las teorías en el presente estudio.

Otro de los aspectos del modelo de deficiencias de Creswell (2015) especifica que los autores pueden no haber investigado sobre el tema en algún grupo particular, muestra o población. En esta investigación no se han localizado estudios conceptuales ni empíricos acerca de las relaciones entre las variables en el contexto de docentes de nivel medio superior en el estado de Nuevo León ni en otras regiones del país, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Identificación de brechas teóricas respecto al contexto

Autor	Tema	Contexto	Conclusión
Rico-Picó et al. (2016)	Empowerment Psicológico, Satisfacción Laboral e Identificación Laboral.	En una muestra de diferentes grupos laborales: docentes, personal sanitario y cuerpos de seguridad en la Comunidad Autónoma (Andalucía) en España.	Se encontró una relación significativa entre el Empowerment Psicológico y Satisfacción y entre Empowerment Psicológico y la Identificación; no se da relación entre Identificación y Satisfacción.
Jaimez y Díaz (2011)	Empowerment Estructural y Psicológico con las tres dimensiones del compromiso organizacional, bienestar laboral, clima laboral e intención de irse.	En una muestra de 56 trabajadores de una empresa española que opera a nivel nacional (11 mujeres y 45 hombres).	A mayores niveles de Empowerment Estructural mayor será el Empowerment Psicológico desarrollado por los trabajadores. Además, se obtuvo como resultado que el Empowerment Estructural no muestra una relación de causalidad con el compromiso afectivo, sin embargo, el Empowerment Psicológico si la tiene. Ninguno de los tipos de Empowerment tiene una relación significativa con el compromiso de continuidad. Sin embargo, el Empowerment Estructural muestra ser predictor del compromiso normativo, no dándose dicha relación con el Empowerment Psicológico.
O'Brien (2010)	Empowerment Estructural, Empowerment Psicológico y Burnout.	Una muestra de 233 elementos de profesionales de enfermería entre las edades de 24 y 68 años de una organización nacional de Enfermeros que trabajan en diversos centros ambulatorios de diálisis en los Estados Unidos.	Se encontraron correlaciones negativas estadísticamente significativas entre el Empowerment Estructural y el Burnout, y el Empowerment Psicológico y el Burnout, así como una correlación positiva estadísticamente significativa entre el Empowerment Estructural y el Empowerment Psicológico.
Segovia (2014)	Compensación Variable y Empowerment Psicológico.	En una muestra de 136 de empleados de nivel medio de las empresas grandes en el estado de Nuevo León, México.	Hipótesis rechazada al encontrar una relación no significativa entre dichas variables.

Fuente: Elaboración propia

Por último, la tercera brecha tomando en cuenta a Creswell (2015), se refiere a la utilización del modelo de ecuaciones estructurales en el análisis estadístico de esta investigación, que no ha sido utilizado anteriormente con el modelo de este estudio o en investigaciones relacionadas.

1.3 Pregunta central de investigación

De acuerdo con la literatura revisada y los aspectos analizados anteriormente, se plantea: ¿Cuál es la relación y el impacto del Empowerment Estructural y las Remuneraciones en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout considerando al Empowerment Psicológico en su rol mediador en el caso de docentes de las instituciones públicas de educación media superior?

1.4 Objetivo general de la investigación

Determinar la relación y medir el impacto del Empowerment Estructural y las Remuneraciones en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en el caso de docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.

1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación

- 1) Analizar los antecedentes y contexto actual de la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout en el ámbito laboral que permita identificar los factores que inciden en ellos, así como determinar las brechas teóricas de la investigación y las razones que justifiquen el estudio.
- 2) Proponer un modelo de investigación con base en factores que inciden en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout teóricamente.
- 3) Elaborar un instrumento de medición que valide y mida correctamente las variables propuestas.
- 4) Aplicar y validar el instrumento de medición en los docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del

estado de Nuevo León y obtener los resultados para determinar las relaciones e impacto de cada una de las variables propuestas.

- 5) Presentar las contribuciones teóricas y prácticas a la ciencia a partir de los hallazgos de esta investigación, después de analizar e interpretar los resultados obtenidos, contrastarlos con las hipótesis establecidas y enunciar las principales conclusiones a las cuales se llegaron.

1.4.2. Objetivos específicos

- 1) Determinar si el Empowerment Estructural se relaciona e impacta positivamente en la Satisfacción Laboral mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.
- 2) Analizar si el Empowerment Estructural se relaciona e impacta positivamente en el Compromiso Organizacional mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.
- 3) Explicar si el Empowerment Estructural se relaciona e impacta negativamente en el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León (i.e., con una relación inversa).
- 4) Establecer si las Remuneraciones se relacionan e impactan positivamente en la Satisfacción Laboral mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.
- 5) Comprobar si las Remuneraciones se relacionan e impactan positivamente en el Compromiso Organizacional mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.
- 6) Verificar si las Remuneraciones se relacionan e impactan negativamente en el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León (i.e., con una relación inversa).

1.5 Hipótesis general de investigación

El Empowerment Estructural y las Remuneraciones se relacionan e impactan positivamente en la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional y negativamente (inversamente) en el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en el caso de docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.

1.6 Metodología

La presente investigación se realiza con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), de tipo exploratorio y descriptivo en un inicio, finalizando con un alcance correlacional y explicativo; se utiliza un diseño no experimental dentro de la clasificación transeccional o transversal a través de la aplicación de un cuestionario con escala Likert de 7 puntos que es elaborado con base en escalas previamente validadas de las variables sujetas de estudio. Posteriormente, se realizan las pruebas de validez de contenido por 10 expertos en el área y de fiabilidad a través de la estimación del alfa de Cronbach mediante una muestra piloto.

La población del estudio está conformada por los docentes que laboran en instituciones públicas de nivel medio superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León, la cual asciende a 296. De acuerdo con los cálculos, el tamaño de muestra es de 167 elementos, llevando a cabo un muestreo no probabilístico por cuotas.

Para calcular la fiabilidad del instrumento se utiliza el programa estadístico SPSS para Windows, y para probar las hipótesis, como método de análisis estadístico se hace uso del modelo de ecuaciones estructurales a través del SmartPLS 3.0 M3 de Hair et al (2017).

1.7 Justificación y aportaciones del estudio

Actualmente se ha acrecentado el interés por estudiar el recurso humano en las organizaciones, por la gran relevancia que reviste tanto para las

instituciones como para las empresas el saber la manera en la que el personal se percibe respecto a múltiples aspectos psicológicos, tales como su Satisfacción Laboral, su Compromiso Organizacional y niveles de Burnout o estrés, dentro de su comportamiento organizacional y ambiente de trabajo, siendo importante proporcionar a los empleados calidad de vida laboral (Soberanes y De la Fuente, 2009). Resulta innegable que el factor humano es un coadyuvante de suma importancia e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones, por lo que este trabajo tiene tres justificaciones:

a) Justificación práctica

Este estudio hace énfasis en el impacto tanto del Empowerment Estructural y las Remuneraciones para la búsqueda de elementos y estrategias que mantengan a los empleados satisfechos, comprometidos, saludables, motivados y que permanezcan en la organización. Kanter (1977,1993) argumenta que el impacto de la estructura organizacional sobre el comportamiento de los trabajadores es mayor que el impacto de la personalidad de los empleados.

A partir de ello, Pujol y Osorio (2004) explican que la remuneración es un elemento clave en la satisfacción y la motivación de los empleados, pero puede perder gran parte de su efectividad si no se halla integrada en una política global que incorpore los tres motivadores esenciales: desarrollo, participación y reconocimiento y que podría soportarse con el Empowerment Psicológico.

Respecto a los señalamientos hechos en los antecedentes de este estudio, esta investigación se enfoca en los docentes de educación media superior, ya que de acuerdo a Barraza (2008) es un campo poco estudiado empíricamente y es importante identificar el grado de satisfacción del profesorado así como buscar estrategias para mantenerla e incrementarla, además de considerar que existen otros factores para generar estrategias diversificadas que contribuyan al desarrollo de docentes más satisfechos y productivos (Padilla, Jiménez y Ramírez, 2008), lo cual se desea ser validado en este estudio.

Esta tesis permitirá a dichas instituciones educativas implementar estrategias que mantengan a los docentes satisfechos, comprometidos, saludables, motivados y que permanezcan en la organización, logrando incidir en su eficiencia, competitividad y desempeño laboral, promoviendo el aumento en los índices de eficiencia terminal, la disminución de los índices de reprobación y el aumento de la cantidad de alumnos en las instituciones mencionadas, en un área geográfica de México que destaca por sus exportaciones de cítricos y que requiere de una fuerza laboral capacitada.

b) Justificación teórica

El origen de esa diversidad de perspectivas se debe al tratamiento diferenciado del constructo de poder, del cual se deriva el de Empowerment, por las distintas disciplinas, en especial por la sociología y la psicología (Menon, 2001). Se encontraron algunos estudios que relacionan al Empowerment Estructural con el Empowerment Psicológico (Peterson y Speer, 2000; Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004; Jaimez y Díaz, 2011; O'Brien, 2010); sin embargo, es escasa la literatura que establece al Empowerment Psicológico como variable mediadora al relacionar al Empowerment Estructural con la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y/o el Burnout.

Como se puede observar, existen estudios empíricos que muestran algunas relaciones directas y simples entre las variables citadas (ver Tabla 3), es decir, entre una variable y otra, o máximo 3 variables incluyendo una mediadora; sin embargo, este estudio cobra importancia en el sentido que establece para su estudio un modelo construido a partir de las 6 variables anteriormente investigadas de manera aislada, donde en algunas de ellas no existe suficiente literatura que ponga en evidencia dicha relación.

Con base en lo anterior, se justifica que la presente investigación contribuye al campo de la ciencias sociales y administrativas en el área de recursos humanos para determinar las relaciones entre el Empowerment Estructural y Remuneraciones con la Satisfacción laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en las

organizaciones cuyo giro son los servicios educativos públicos de nivel medio superior.

c) Justificación metodológica

Dicho estudio abarca un área geográfica no cubierta en las investigaciones consultadas que se mencionan en la revisión de la literatura, donde a través de un diseño no experimental, transeccional o transversal de tipo correlacional/causal, la aplicación de una encuesta elaborada a partir de escalas previamente validadas en otros contextos profesionales, el análisis de resultados y el contrastarlos con las hipótesis planteadas, se genera conocimiento válido y confiable, siendo un valioso aporte a la calidad, eficiencia y eficacia del desempeño de los docentes, reflejándose en el bienestar psicológico y comportamiento organizacional de los empleados en las instituciones objeto de este estudio.

Sin embargo, una vez que sea demostrada la validez y confiabilidad del instrumento de medición del presente documento, podrá ser utilizado en otros trabajos de investigación y en otras instituciones educativas.

1.8 Delimitaciones del estudio

El estudio se lleva a cabo en la Región Citrícola del estado de Nuevo León, en México, un área geográfica con un importante desarrollo económico, organizacional, comercial, educativo y cultural en las últimas décadas, fuera de la zona metropolitana de Monterrey; abarca los municipios de Linares, Hualahuises, Montemorelos, Allende, General Terán y Rayones (HCNL, 2017), está situada cerca de la Sierra Madre Oriental, tiene una población de 253,467 habitantes, que representa el 5.4% de la población del estado, y una superficie territorial de 7,209 km², y representa el 11.10% de la superficie de Nuevo León (INEGI, 2018).

Cabe destacar que supera en generación de fuentes formales de trabajo a la región Norte y Sur de Nuevo León, donde emplean 9,113 y 2,658 personas,

respectivamente. En esta región se encuentra toda una agroindustria que procesa la materia prima (naranja, toronja, limón y variedad de hortalizas) y que pueden emplear hasta 3 mil 500 personas por día, exportando más de 100 mil toneladas de productos a diversos países como Estados Unidos y Japón, destacando México entre los líderes de cítricos a nivel mundial (Mendoza, 2016; Pantoja y Flores, 2018).

El estudio se realiza desde una perspectiva administrativa orientada a la gestión del capital humano donde se busca la opinión de los docentes para conocer su experiencia respecto a las variables analizadas en instituciones educativas públicas de nivel medio superior, un campo poco estudiado empíricamente (Barraza, 2008), y donde es importante buscar estrategias que contribuyan al desarrollo de docentes más satisfechos, comprometidos, motivados y productivos (Padilla, Jiménez y Ramírez, 2008).

Se eligieron las instituciones educativas públicas de nivel medio superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León, que forman parte del Padrón de Calidad del Sistema de Educación Media Superior en México y se rigen bajo lineamientos similares al encontrarse con dichos estándares de calidad; éstas son:

1. CBTA No. 29 Linares
2. CECyTE Allende
3. CECyTE Hualahuis
4. CECyTE Linares
5. CECyTE Rayones
6. CETIS No. 163 José María Morelos y Pavón (Montemorelos)
7. CONALEP José María Parás y Ballesteros (Allende)
8. CONALEP Don Protasio Rodríguez Cuellar (Linares)
9. Escuela Industrial y Preparatoria Técnica Álvaro Obregón Unidad Linares UANL
10. Preparatoria No. 4, UANL
11. Preparatoria No 6, UANL
12. Preparatoria No. 13, UANL
13. Preparatoria No. 14, UANL.

Entre las delimitaciones más importantes del estudio y que en esencia corresponden a la propia naturaleza descriptiva, se identifican los siguientes aspectos que pudieran afectar o limitar los datos obtenidos del estudio:

- Dentro de la población de docentes sujetos a estudio, existen diferentes programas institucionales, laborales y compensatorios respecto al centro de trabajo en el cual se desempeña cada uno de ellos; por tanto, la muestra de docentes tendrá algunas diferencias institucionales mínimas, debido a que no todos tienen la misma respuesta a dichos programas.
- El estudio se enfoca en la percepción de los encuestados, principalmente con base de la elección mediante opciones de respuestas brindadas en el cuestionario de acuerdo con una escala Likert, así como lo que los docentes interpreten y respondan a cada pregunta.
- El estudio se enfoca en una sola región geográfica del sureste del estado de Nuevo León, abarcando sólo 6 municipios que poseen instituciones públicas de educación media superior.

Se concluye este capítulo del planteamiento del problema de investigación con la forma en que se pretende contribuir a la ciencia con el estudio del Empowerment Estructural y las Remuneraciones en su impacto con la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en docentes de instituciones públicas de educación media superior en la Región Citrícola del estado de Nuevo León.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

El estudio se fundamenta en un análisis de literatura de las relaciones entre las variables propuestas producto de una investigación en obras bibliográficas, textos, artículos científicos y disertaciones, ya sea físicas o en bases de datos relacionadas a ciencias sociales, tales como: la administración y la psicología, que lleva posteriormente a construir el marco teórico o desarrollo de la perspectiva teórica, la ubicación del problema dentro del mismo, el establecimiento del alcance de la investigación, así como el modelo gráfico propuesto y las hipótesis del estudio.

Antecedentes contextuales y teóricos generales del tema

El Empowerment es uno de los términos que han sido analizados desde diversos ámbitos como la sociología, la educación, la psicología, el trabajo social y el organizacional. Aunque surgió en los años 60's, se expande una década más tarde con Kanter (1977) quien lo introdujo en el ámbito laboral. Esto se debe a su relación con numerosas actitudes positivas y tiene, por tanto, una amplia implicación en el clima organizacional.

El concepto de Empowerment admite una doble lectura: el sentido psicológico del control personal (Empowerment Psicológico) y, por otro lado, hace alusión a la influencia social (Empowerment Estructural). Aunque Mendoza (2002) expresa que el Empowerment se ha caracterizado como un constructo multinivel en el que se distinguen 3 planos: individual, organizacional y comunitario, que interaccionan entre sí.

Kanter (1977) desarrolló en primera instancia la teoría del Empowerment Estructural donde es fundamental que la organización otorgue a los empleados acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para su desarrollo. Posteriormente, Conger y Kanungo (1988) lo consideran un constructo que tiene como raíces a las variables poder y control, pudiendo visualizarse de forma relacional o motivacional, siendo un elemento provocador para estimular a los

trabajadores, más que otorgarles poder, aumentando su motivación mediante un fuerte sentido de eficacia personal.

Más tarde, toma importancia su estudio desde el plano individual, denominándolo Empowerment Psicológico, donde Thomas y Velthouse (1990) lo explican como un incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función a partir de cuatro conceptos: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Mientras que Spreitzer (1995) lo define como una motivación interna que se presenta en cuatro tipos de cogniciones que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función.

El Empowerment Psicológico ha sido asociado con diversos antecedentes. Entre ellos, se encuentra el apoyo socio-político; las prácticas de dirección; el tipo de liderazgo (Zhu, Sosik, Riggio y Yang, 2012) y las características del trabajo (Meyerson y Kline, 2008). Por el momento, se enfatiza en el que se refiere a los elementos del contexto provistos por la empresa. De esta forma, cuando a un empleado la organización le dota de recursos, tanto materiales como sociales o psicológicos, hace que éste perciba un mayor nivel de preocupación por parte de la organización y que aumente la confianza (Taylor, 2007).

De manera simultánea con el Empowerment Estructural y Psicológico, se encuentran las Remuneraciones, las cuales han sido utilizadas por las organizaciones como una forma extrínseca para motivar a sus empleados, teniendo la perspectiva en cuanto a la equidad como la característica principal que permite tener el bienestar entre el personal de la empresa, teniendo un notable impacto en la conducta, motivación y desempeño de un empleado (Rimsky, 2005). Es por ello, que dependiendo de la retribución económica es posible que se afecte su Empowerment Psicológico.

Al abordar estas variables dentro del plano organizacional, se observa que Chen, H. y Chen, Y. (2008) analizan el Empowerment Estructural llevado a cabo por la dirección al dar poder, control y autoridad a los subordinados. Es así que diversos autores relacionan el Empowerment Estructural empíricamente con el

Empowerment Psicológico (Corsun y Enz, 1999; Ergenli, Ari y Metin, 2007; Peterson y Speer, 2000; O'Brien, 2010; Jáimez y Díaz, 2011). Sin embargo, no se ha encontrado una relación entre las Remuneraciones con el Empowerment Psicológico.

Al continuar con esta perspectiva, algunas de las pequeñas y medianas empresas ven limitado el crecimiento de sus operaciones debido a que realizan sus funciones de manera poco innovadora; en ocasiones, los empleados manifiestan un escaso compromiso con la organización para la cual laboran, realizan sus funciones con un conformismo a cambio de una retribución; además, no participan ni se involucran en los procesos de operación para sugerir cambios en las decisiones, en los procesos y en los resultados que contribuyan a mejorar a la organización (Ríos, Rayo y Ferrer, 2010).

En las organizaciones cuyos integrantes tienen altos niveles de compromiso, se registran altos niveles de desempeño, productividad y bajos índices de ausentismo (Mowday y Steers, 1979). En este sentido, existe una sensación de carencia hacia el desempeño exitoso por parte de los empleados hacia sus labores o al hacer contribuciones significativas; por ello, se requiere potenciar su actividad para tratar de eliminar la sensación de frustración y de bajos niveles de compromiso (Ríos, Rayo y Ferrer, 2010).

De otra manera, el Empowerment Psicológico se ha relacionado con una serie de consecuencias actitudinales (Spreitzer, 1995; Pearson y Moomaw, 2005) lo cual ha sido demostrado a través de los diferentes estudios y suele tener una correlación positiva significativa con diversas variables, siendo una de ellas la satisfacción laboral (Seibert, Wang y Courtright, 2011). A pesar de no haberse estudiado de forma directa, en ocasiones se ha visto que el Empowerment Psicológico se puede relacionar con la identificación organizacional como un mediador de influencia (Koberg, Boss y Goodman, 1999). La identificación organizacional se puede definir como el concepto que una persona tiene de sí misma, atribuyéndose características de la organización a la que pertenece (Ertürk, 2010) y cuenta con dos componentes principales: cognitivos y

emocionales. Éstos hacen referencia a compartir intereses, características esenciales y sentimientos positivos, principalmente.

Así pues, se ha visto que los antecedentes del Empowerment Psicológico, como la percepción de respaldo por parte de la organización que tiene el trabajador o la confianza en el supervisor, hacen también que la persona sienta un mayor nivel de identificación grupal comparándola con el Compromiso Organizacional. Finalmente, también se ha visto relacionada con algunas de las consecuencias que se le atribuyen al Empowerment, por ejemplo, una correlación positiva con la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional (Rico-Picó et al., 2016).

Otra de las características actitudinales que puede afectar a la fuerza laboral es el Burnout. Desde hace cuatro décadas, el Burnout ha sido un fenómeno de interés en profesiones de servicios humanos (Freudenberger, 1975), donde más tarde Maslach (2003) lo propone como una respuesta de estrés crónico a través del cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal.

A partir del enfoque de los autores antes mencionados, se han estudiado las relaciones empíricas del Empowerment Psicológico con la Satisfacción Laboral (Rico-Picó et al., 2016; Seibert et al., 2011; Meyerson y Kline, 2008), el Compromiso Organizacional (Jáimez y Díaz, 2011; Ríos, Rayo y Ferrer, 2010; Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014; Segovia, 2014) y con el Burnout (O'Brien, 2010; Laschinger et al., 2004; Hockwalder y Bucefors, 2005; Hockwalder, 2007).

Es por ello que a continuación se presentan las diferentes teorías relacionadas con el estudio que se realiza, incluyendo las definiciones, las relaciones empíricas y la razón principal de investigación de las variables propuestas consideradas como independientes (Empowerment Estructural y Remuneraciones), dependientes (Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Burnout) y mediadora (Empowerment Psicológico), que corresponden al qué, cómo y por qué, respectivamente, elementos esenciales

de la teoría según Whetten (1989). Se concluye el apartado teórico con el modelo gráfico propuesto y las hipótesis de investigación.

2.1. Marco teórico de las variables dependientes

2.1.1. Teorías y fundamentos teóricos

2.1.1.1. Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Para Boada y Tous (1993), la Satisfacción Laboral es el factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. Este factor se ha convertido en un elemento central para la investigación en las organizaciones y es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

Hackman y Oldham (1975) definen la satisfacción en el trabajo como una medida que estima el grado en el cual los trabajadores se sienten contentos o satisfechos con sus trabajos. Locke (1976) la refiere como un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores relacionados.

Según Harpaz (1983), no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de Satisfacción Laboral; además indica que las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de Satisfacción Laboral. Price y Muller (1986) identifican la Satisfacción Laboral con el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo.

Garmendia y Parra (1993) asocian la Satisfacción Laboral con el sentimiento de bienestar derivado de cubrir las necesidades de cierto nivel a

través de los resultados (considerados aceptables) obtenidos como recompensa del trabajo realizado. Spector (1997) la define como un sentimiento o actitud hacia el trabajo en su conjunto y en sus distintos aspectos.

Según Peiró (1984), la Satisfacción Laboral es una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización. De este modo, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo junto con el Compromiso Organizacional y la implicación laboral (Peiró, Prieto y Roe, 1996).

Por otra parte, Schultz (1995, citado en Ramírez y Benítez, 2012), define la Satisfacción Laboral como la actitud de la persona hacia su trabajo (qué es lo que piensa de éste, si está contento o no con su empleo) y supone un conjunto de actitudes o sentimientos respecto a uno mismo.

Blum y Taylor (1999) concuerdan en que la Satisfacción Laboral es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos como los salarios, la supervisión, la constancia en el empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros similares.

Davis y Newstrom (2007) definen la Satisfacción en el Trabajo como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. La Satisfacción Laboral es cambiante porque crecen y decrecen los sentimientos satisfactorios a medida que los motivos de logro se van cubriendo, por lo que las intensidades iniciales se complementan a través de las conductas realizadas.

Así, la Satisfacción Laboral es básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de Satisfacción Laboral implica hablar de

actitudes. Para Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) la Satisfacción Laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

La Satisfacción Laboral es una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos; resulta de las percepciones de sus puestos y se basa en factores del ambiente laboral, como el estilo del supervisor, las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y las prestaciones. Existen cinco dimensiones asociadas con dicho concepto, las cuales tienen características fundamentales:

1. Pago. La cantidad recibida y la equidad de la retribución percibida.
2. Puesto. Grado en que las tareas laborales son consideradas interesantes y proporcionan oportunidades para aprender y aceptar responsabilidad.
3. Oportunidades de ascenso. La disposición de ocasiones para progresar.
4. Supervisor. Las capacidades del supervisor para demostrar interés y preocupación por los empleados.
5. Compañeros de trabajo. Grado en que los compañeros de trabajo son amigables, competentes y cooperadores (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopascke, 2013).

Para Shahzad, Hussain, Bashir, Chishti y Nasir (2011) la Satisfacción Laboral es la diferencia entre lo que el empleado piensa que se merece y lo que realmente obtiene por su trabajo, es una respuesta de actitud de los empleados hacia la organización y afecta tanto la decisión de permanecer en la empresa como la cantidad de esfuerzo aplicado en el desempeño del puesto (Ghazzawi y Smith, 2009).

Según Sarwar y Khalid (2011) es el estado emocional placentero de un empleado al considerar sus obligaciones, a su supervisor y a la organización misma; ellos identificaron 6 factores que influyen en la satisfacción en el trabajo:

a) oportunidad, b) estrés, c) estándares de trabajo, d) autoridad adecuada, e) recompensas justas y f) liderazgo.

Aún existe una suposición general de que la compensación es el elemento más importante en términos del factor de Satisfacción Laboral. Con base en estudios se sugiere que la precaución debe ser la regla al suponer que la forma de mejorar la Satisfacción Laboral es utilizar el dinero como la recompensa clave. Los administradores deben considerar también cuidadosamente la seguridad del empleo, la comunicación, el reconocimiento y la confianza (Gibson et al., 2013).

Gerhart (1990) analizó que cuando el trabajador decide en forma voluntaria renunciar puede ser a consecuencia de una baja satisfacción en el trabajo y/o por nuevas oportunidades laborales.

Algunos autores afirman que es el salario el factor más importante; el dinero, como recompensa clave, es considerado el factor principal para la Satisfacción Laboral; sin embargo, una encuesta realizada por la Society of Human Resource Management (SHRM) con sede en Alexandria, Virginia, señala que las principales preocupaciones de los trabajadores son la seguridad laboral y las prestaciones (Gibson et al., 2013).

La SHRM encontró que 65% de los empleados encuestados afirmaron que la seguridad laboral era el tema número uno entre los criterios que constituyen la Satisfacción Laboral, seguido muy de cerca por las prestaciones, con 64%; el salario fue el quinto, con 59% (Gibson et al., 2013).

Específicamente en el área de la educación en la cual se desarrolla esta investigación, Ramírez y Benítez (2012) expresan que las instituciones educativas buscan los sistemas, métodos y procedimientos que contribuyan a mejorar sus condiciones operativas desde el interior de la misma, por lo que al existir Satisfacción Laboral en los trabajadores existe también un impacto positivo en la calidad del servicio.

Una vez revisadas las definiciones anteriormente presentadas y de acuerdo a los autores analizados para efecto de la evaluación de esta variable, se utiliza para este estudio la siguiente definición de Satisfacción Laboral (Locke, 1976; Sarwar y Khalid, 2011): estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo, al considerar sus obligaciones, a su supervisor y a la organización misma, ya que involucra todos los aspectos relacionados en cuanto a la Satisfacción Laboral, sin necesidad de enlistar cada uno de ellos.

Dicha definición destaca porque considera una de las acepciones más clásicas del concepto (Locke, 1976), haciendo referencia que no se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores relacionados; aunado a ello, se complementa con lo expresado por Sarwar y Khalid (2011), ya que son los únicos autores de los citados que explican la Satisfacción Laboral considerando sus obligaciones, a su supervisor y a la organización misma. Todo ello es congruente con lo que se busca investigar mediante el instrumento de recolección de datos que se utiliza en este estudio.

2.1.1.2. Compromiso Organizacional

El éxito de una organización obedece, en gran medida, a las relaciones humanas, y éstas a su vez dependen de las variables actitudinales, como es el caso del Compromiso Organizacional (CO) (Maldonado-Radillo, Guillén y Carranza, 2012), el cual está asociado a resultados organizacionales como son: el desempeño, el ausentismo, la rotación de personal, entre otros (Juaneda y González, 2007).

Jaimez y Díaz (2011) indican que la especial atención que desde los años 50's lleva recibiendo el Compromiso por parte de numerosos investigadores en el ámbito organizacional es debido a la consideración de éste como antecedente de muchos de los resultados organizacionales deseados, destacando la fuerte

relación inversa existente entre el Compromiso y la decisión de abandono de la organización por parte del trabajador.

Son muchas las definiciones y teorías que sobre el Compromiso se han enunciado históricamente (Porter, Steers, Mowday y Boulain, 1974; Werkmeister, 1967), aunque quizás sea la proporcionada por Meyer y Allen (1997) una de las más desarrolladas en los últimos años (Neininger y Lehmann-Willenbrock, 2010; McInnis, Meyer y Feldman, 2009). Estos autores entendieron el Compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, proponiendo un modelo tridimensional del mismo (afectivo, continuidad y normativo).

El componente afectivo del Compromiso Organizacional hace referencia al apego emocional del empleado con la organización, identificándose e involucrándose en la misma, mientras que el componente de continuidad se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con irse de la organización. Por último, el componente normativo hace referencia al sentimiento de deber moral o gratitud que el empleado desarrolla hacia la organización como consecuencia de mejoras que ha recibido de la misma. Estas tres dimensiones funcionarían de manera independiente, aunque pueden darse algunas relaciones de aproximación (Meyer y Allen, 1997).

A pesar de que en la actualidad existe consenso respecto a que el Compromiso Organizacional es un constructo multidimensional, no todos los autores están de acuerdo con la clasificación realizada por Meyer y Allen (1997), siendo la cuestión más debatida la utilidad de mantener el compromiso normativo como una escala separada del compromiso afectivo, debido a que la relación entre ambos componentes es bastante fuerte (Ko et al., 1997).

Barraza et al. (2008) afirman que el Compromiso Organizacional es uno de los conceptos en los que es más difícil alcanzar una definición unánime entre los distintos autores y enfoques. La definición más popular es la que se refiere a la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización (Mowday, s.f., citado en Lagomarsino, 2003). Si se

utiliza una expresión coloquial pero de fácil comprensión, el Compromiso Organizacional es tener puesta la camiseta de la organización (Barraza et al., 2008).

Watson (s.f., citado en Giancola, 2010) define el Compromiso del empleado como una habilidad y deseo de contribuir al éxito de la compañía. Para Lee y Kulviwat (2008) lo es el grado de involucramiento y lealtad de una persona hacia la organización; mientras que Yavas y Babakus (2010) mencionan que se refiere a una actitud de adhesión entre el individuo y su empresa.

La definición clásica del Compromiso Organizacional es la conceptualización de Allen y Meyer (1996) quienes lo consideran como el grado con que las personas se identifican, están involucradas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas. El compromiso de un empleado con su organización se relaciona con su comportamiento en el lugar de trabajo y, por tanto, influye en la consecución de las metas organizacionales.

Zhu, Douglas y Avolio (2004) establecen el Compromiso Organizacional como el grado de involucramiento por parte de los individuos y lo dividen en tres categorías: factores organizacionales, factores personales y experiencias profesionales.

El que los empleados no se comprometan con la organización, trae consigo la reducción de la eficacia de la misma, unos empleados comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa. Por ello la organización no invierte en costos de rotación. Los empleados comprometidos y calificados no requieren de ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas, a nivel personal.

Soberanes y De la Fuente (2009) indican que el Compromiso Organizacional relaciona el aspecto afectivo con los costos percibidos por el empleado, asociados a abandonar la organización y con el compromiso de

permanencia en ella. Por ello se reconocen tres componentes del compromiso: identificación, membresía y lealtad.

Barraza et al. (2008) en su estudio buscaron identificar las características que presenta el Compromiso Organizacional de los docentes de una institución de educación media superior de la ciudad de Durango en México. Se fundamentó teóricamente en el enfoque conceptual-multidimensional. Para el logro del objetivo planteado se realizó un estudio correlacional, transeccional y no experimental mediante la aplicación de un cuestionario a 60 docentes. Los principales resultados obtenidos permiten afirmar la existencia de un fuerte Compromiso Organizacional entre los maestros de esa institución, así como la prevalencia de la dimensión afectiva.

Al analizar lo anterior se observa que Allen y Meyer (1996) se apoyaron en el modelo tridimensional que proponen: componente afectivo, de continuidad y normativo, destacando que los demás autores mencionados hacen referencia en sus definiciones a conceptos o componentes que integran el Compromiso Organizacional, pero de manera aislada o incompleta.

Además, se concuerda con Ríos, Rayo y Ferrer (2010) quienes fundamentan que evaluar el Compromiso Organizacional desde los tres posibles sentimientos que experimenta un empleado (afectivo, de continuidad y normativo) brinda la oportunidad de obtener resultados más completos al definir el tipo de compromiso que experimentan y predecir su posible reacción ante determinados estímulos.

Después de revisar cada una de las definiciones encontradas para el Compromiso Organizacional, se utiliza para esta investigación la propuesta por Allen y Meyer (1996): grado con que las personas se identifican, están involucradas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas, ya que es considerada la definición clásica de estos autores quienes la han estudiado con mayor detalle, siendo una de las más desarrolladas en los últimos años (Neininger y Lehmann-Willenbrock, 2010; McInnis et al., 2009) y se adapta

mejor a lo que se investiga mediante el instrumento de recolección de datos que se utiliza.

2.1.1.3. Burnout

Durante casi cuatro décadas, el Burnout ha sido un fenómeno de interés, sobre todo en profesiones de servicios humanos. Entre los primeros en explicarlo fue Freudenberger (1975), que utiliza el término para describir una serie progresiva de los cambios en las actitudes y comportamientos de los consejeros en una clínica de drogas.

Él fue quien observó que, después de un período de tiempo, los consejeros parecían exhaustos, se quejaron de dolores de cabeza frecuentes, síntomas gastrointestinales, insomnio, fatiga y se comportaron negativamente hacia los clientes y compañeros de trabajo. Posteriormente, expresaron sentimientos de culpa, baja autoestima y una falta de confianza en uno mismo.

Freudenberger (1975) postuló que la naturaleza del trabajo de servicios humanos, la responsabilidad y el compromiso con el bienestar de otro, crea estrés para el trabajador. Se menciona además que existía una cualidad inherente en las personalidades de los trabajadores que afectaron su capacidad para hacer frente a los factores estresantes del trabajo, lo que predispone al Burnout.

Cherniss (1980) observó que los profesionales que trabajan en los servicios humanos se han comprometido inicialmente, son idealistas y tienen una mayor preocupación por el cliente que una compensación económica, pero con el tiempo pueden llegar a ser cínicos, apáticos y perder interés en el trabajo. Conceptualiza el Burnout como consecuencia de un ambiente laboral que no apoya la capacidad de los trabajadores para realizar el trabajo y tomar decisiones.

Como resultado del estrés y la tensión en el ambiente de trabajo, el individuo experimenta cambios emocionales, físicos y de comportamiento que

resultan en la separación del trabajo, enfermedades somáticas y cambios en la actitud hacia uno mismo y los demás. Pines, Aronson y Kafry (1981) lograron describir el Burnout de una forma más clara al definirlo como una experiencia general de agotamiento emocional, actitudinal y física.

Para Partida et al. (2013) el Burnout o Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) es una de las consecuencias derivadas del elevado estrés en empleo. El concepto se ha ido modificando a lo largo de los años, en un principio se le definía como la sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador (Freudenberg, 1975).

Moriana y Herruzo (2004) mencionan que en los años setenta, como consecuencia de los estudios sobre estrés, aparece el concepto Burnout en los primeros trabajos de Freudenberg (1975). Aunque antes de finalizar esta década son muchas las referencias sobre este tema en diversas profesiones asistenciales, entre ellas la de los docentes (Kyriacou y Sutcliffe, 1977; Keavney y Sinclair, 1978), no sería hasta los años ochenta cuando se produjo un aumento considerable de las investigaciones sobre Burnout.

El concepto de estrés ha sido uno de los constructos más polémicos dentro de la psicología, tanto en su definición como en sus modelos teóricos explicativos (Sandín, 2003). Sin embargo, el término Burnout ha sido delimitado y aceptado por la comunidad científica casi en su totalidad desde la conceptualización establecida por Maslach (1982; 1999) en la que define el Burnout como una respuesta de estrés crónico formada por tres factores fundamentales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal.

Maslach (2003) lo define teóricamente como una reacción al estrés relacionado con el trabajo constante causado por un empleo a largo plazo emocionalmente exigente. Además, la percepción del individuo de que son drenados física y emocionalmente, destacando como consecuencia de la responsabilidad constante para el bienestar de los demás. Postula que el

Burnout se produce como consecuencia de las altas demandas y situaciones en el lugar de trabajo que, a su vez, comienza a erosionar el espíritu de los trabajadores.

Los individuos comienzan a creer que no importa lo duro que trabajan, no son capaces de lograr sus objetivos de una manera significativa. Maslach (2003) propone, además, que el desgaste tiene un efecto negativo sobre la salud física del individuo que experimenta el Burnout. Junto con el cansancio físico y emocional que se experimenta, se pueden tener manifestaciones físicas tales como: problemas con los resfriados frecuentes, dolores musculares, hipertensión, síntomas gástricos y trastornos del sueño como pesadillas e insomnio.

Además, diversos teóricos afirman que el Burnout también tiene efectos negativos sobre el rendimiento laboral de la persona, lo que interfiere con los procesos de atención. Estos teóricos están de acuerdo en que los trabajadores agotados pueden tener un alto ausentismo, no informar a tiempo al trabajo, y la falta de compromiso con la organización y la confianza. Finalmente, Maslach (2003) lo conceptualiza como un proceso que se desarrolla en tres etapas:

1. Agotamiento emocional: se define como un estado en el que el individuo se siente agotado. Las personas pueden experimentar síntomas físicos, emocionales y mentales. Esta etapa se caracteriza por una abrumadora sensación de falta de energía y fatiga implacable. Los individuos pueden tener poca energía, fatiga crónica y pueden tener insomnio, dolores de cabeza, síntomas gastrointestinales, dolores musculares y un cambio en los hábitos alimenticios. Estos individuos pueden ser más susceptibles a enfermedades, tales como resfriados o gripe. Las personas que experimentan el agotamiento emocional relacionado con el trabajo también pueden expresar sentimientos de desesperanza e impotencia y se sienten atrapados en una mala situación. Ellos pueden sentir que no tienen nada en ofrecer a los demás.

2. Despersonalización: se define como la pérdida de la sensibilidad a los demás. El individuo muestra un cambio en el comportamiento y actitudes. Maslach (2003) explica que, en esta etapa, el individuo comienza a desprenderse, desengancharse y distanciarse de los clientes, compañeros de trabajo y el trabajo. Se postula que esta respuesta negativa y cínica afecta a las relaciones con los clientes, compañeros laborales y que vuelque hacia abajo en su relación personal con la familia y amigos.

3. Baja realización personal: en la etapa final del Burnout, los trabajadores experimentan sentimientos de baja realización personal. El individuo se siente frustrado e inadecuado con su capacidad para ayudar a sus clientes, se relaciona bien con los demás, dudan de su competencia profesional, capacidad de tomar decisiones y siente una sensación de fracaso. Posteriormente, el individuo desarrolla una falta de confianza en sí mismo en la capacidad para realizar bien el trabajo y experimenta una disminución de la autoestima, convirtiéndose insatisfecho con la vida personal y profesional (Maslach, 2003).

Estos tres elementos tienen un impacto directo con el estrés, como lo señalan otras investigaciones que manifiestan que el Síndrome de Burnout tiene como consecuencia la disminución de la productividad laboral, debido principalmente a una baja satisfacción y motivación, por lo que al final impacta en la calidad de su trabajo (Boyle et al., 1995; Pithers y Fogarty, 1995; Gugliemi y Tatrow, 1998).

Dierendock, Buunk y Schaufeli (2001) y Garcés (1993) señalan que el Burnout se manifiesta en las profesiones asistenciales, como puede ser el caso de profesiones sanitarias y docentes, ya que tienen como factor común el contacto directo con personas. En la actualidad, un problema básico es la variedad de formas en que se manifiesta el fenómeno del estrés entre docentes.

Debido a esto, durante los últimos años se han producido muchos cambios que han dado como resultado docentes desilusionados que expresan

sus preocupaciones y que sacan a la luz el problema del estrés (Travers y Cooper, 1997). Muchos de los que han estudiado el estrés entre docentes han intentado estimar el porcentaje de los educadores que lo padecen. Las conclusiones son muy variadas, en algunos estudios la cifra varía entre un 30% y 90 % (Hawkes y Dedrick, 1983; Laughlin, 1984).

En resumen, O'Brien (2010) señala que el Burnout es un problema que puede presentar consecuencias negativas para las organizaciones. Aunque los teóricos se centraron inicialmente en la diferencia individual de las características del trabajador como principales contribuyentes del Burnout, la teoría actual ha reconocido que la naturaleza de la propia obra y la cultura de la organización tienen un impacto importante en él.

Maslach (2003) postula que los factores en el lugar de trabajo son importantes contribuyentes del Burnout. Propone que el aumento de la carga laboral, la falta de autonomía y control sobre el trabajo de uno, junto con la diaria preocupación por el cuidado y el bienestar de los demás, la falta de reconocimiento y valores de la organización en conflicto contribuyen significativamente al Burnout.

En consecuencia, estos factores producen un estrés constante que conduce a un proceso de afrontamiento que cambia las actitudes y el comportamiento. La teoría del Burnout de Maslach (2003) es actualmente la más utilizada, sobre todo para explicar su ocurrencia en profesionales de enfermería y otras configuraciones de servicios humanos; por tanto, se utiliza para este estudio realizado con docentes su definición de Burnout que es la siguiente: una respuesta de estrés crónico formada por tres factores fundamentales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal.

2.2. Marco teórico de las variables independientes

2.2.1. Teorías, fundamentos teóricos y estudios de investigaciones aplicadas

2.2.1.1. Empowerment Estructural

El Empowerment es un término de origen anglosajón, pero en castellano existen algunas palabras como fortalecimiento, empoderamiento u otorgamiento de poderes, que intentan definirlo en dicho idioma. Desde la década de los sesenta, el Empowerment ha sido analizado y trabajado desde una gran variedad de ámbitos de estudio. Años más tarde, disciplinas como la psicología, la educación y el trabajo social propusieron otro punto de vista del Empowerment, haciendo énfasis en el desarrollo del bienestar de la persona (Rico-Picó et al., 2016).

Posteriormente, este concepto se focalizó en el incremento de la productividad. El auge del Empowerment en el ámbito organizacional surge cuando las organizaciones empiezan a necesitar empleados con un mayor nivel de capacidad e innovación por la adhesión a un ambiente de continuo cambio y globalización (Jáimez y Díaz, 2011).

Resulta difícil encontrar una definición absoluta de Empowerment, ya que es un concepto muy amplio el cual intenta establecer su base en la capacitación de los subordinados mediante el otorgamiento de conocimientos propios de su labor, mejores condiciones de trabajo, un mejor flujo de información respecto a las estrategias de la organización, y una modificación en la estructura piramidal de la empresa. Su objetivo primordial es que los empleados se sientan más satisfechos con su trabajo y esto derive en un mejor rendimiento (Friedman, 1992).

Otra aproximación al Empowerment radica en el hecho que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el Empowerment es que quienes se

hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que poseen las aptitudes requeridas para ello (Rowlands, 1997).

El Empowerment es una palabra que por sí sola es capaz de cautivar a muchas personas, porque sienten que es capaz de atraer una transformación a sus vidas. La palabra como tal conjura la noción de personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles más altos de logros y satisfacción personal. Por ello, existen dos tipos de Empowerment: Estructural y Psicológico (Jáimez y Díaz, 2011). A continuación, se describirá el primero de ellos.

Kanter (1977, 1993) es una destacada profesora de la Universidad de Harvard quien en 1993 desarrolla la teoría del Empowerment Estructural en la cual considera que para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y en tal sentido la consecución de las metas propuestas es fundamental que la organización otorgue a los trabajadores, en principio, acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse.

El Empowerment Estructural de Kanter (1993) se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo, tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; constituyendo éstas las características estructurales del empleo. Las variaciones de tales condiciones se traducen en una forma de Satisfacción Laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales.

El acceso a estas estructuras de Empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva. Además sostiene que, si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y, por ende, un mayor compromiso de productividad (Kanter, 1993).

Las estructuras de Empowerment Estructural también incluyen recursos, información y apoyo. En su teoría, Kanter (1993) desarrolla cada uno de los puntos que la componen de la siguiente manera:

- a) El acceso a los recursos: significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.
- b) El acceso a la información: se refiere a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.
- c) El acceso al apoyo: supone recibir retroalimentación y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros de la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de Empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

Por otra parte, el Empowerment Estructural se define como un conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados. Según esta visión, Empowerment significa que la organización tiene la garantía de que los empleados reciben información sobre los resultados de la organización, que tienen los conocimientos y destrezas para contribuir a la consecución de las metas de la organización, que los empleados tienen poder para hacer decisiones fundamentales y que son recompensados en base a los resultados organizacionales (Chen, H. y Chen, Y., 2008).

Después de haber revisado las definiciones anteriormente presentadas y considerando a Chen, H. y Chen, Y. (2008) y Kanter (1993), se define el Empowerment Estructural para esta investigación como un conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados, otorgándoles acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse, ya que de una manera conjunta explica a detalle la esencia principal del término, considerando la estructura de oportunidades y de poder que se brinda a los empleados permitiendo su empoderamiento, conduciendo a actitudes y resultados positivos

como los bajos niveles de agotamiento, mayor Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional, entre otros.

Además, es relevante enfatizar que la definición antes descrita está relacionada a lo que se estudia, destacando su influencia en el Empowerment Psicológico, es decir, se refiere a qué actividades o prácticas de la organización, a través de información, recursos, apoyo y oportunidades, inciden en el empoderamiento psicológico y otras variables de los propios empleados. Esto es congruente con lo que se estudia en los docentes y conforma la base de los objetivos de la presente investigación.

Analizando las relaciones del Empowerment Estructural con otras variables, se puede apreciar que la mayor parte de los autores la relacionan con la variable Empowerment Psicológico, utilizando esta última como mediadora entre una o más variables actitudinales de los empleados, tales como: Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional o Burnout.

O'Brien (2010) estudió la relación entre el Empowerment Estructural como variable independiente, el Empowerment Psicológico como mediadora y el Burnout como variable dependiente en una muestra de profesionales de enfermería que trabajan en unidades de hemodiálisis, utilizando un diseño de investigación correlacional en una muestra de 233 funcionarios entre las edades de 24 y 68 años, utilizando cuatro instrumentos: (a) los datos demográficos, (b) el Inventario emocional del Burnout de Maslach, (c) la Escala de Empowerment Psicológico y (d) el Cuestionario II-Las condiciones de eficacia en el trabajo.

En dicho estudio comprobó correlaciones negativas estadísticamente significativas entre el Empowerment Estructural y el Burnout ($r = -0,44$, $p < 0,01$) y entre el Empowerment Psicológico y el Burnout ($r = -0,34$, $p < 0,01$). Se encontró una correlación positiva estadísticamente significativa entre el Empowerment Estructural y el Empowerment Psicológico ($r = .59$, $p < .01$). Se utilizó un análisis de regresión múltiple para probar un modelo de mediación. Los resultados indicaron que el Empowerment Estructural fue un predictor independiente del Burnout en esta muestra; sin embargo, el Empowerment

Psicológico no fue un predictor independiente del Burnout y no medió la relación entre el Empowerment Estructural y el Burnout.

Además, se encontraron estudios que relacionan el Empowerment Estructural con el Empowerment Psicológico de los empleados de servicios de clubes privados (Corsun y Enz, 1999; Ergenli, Ari y Metin, 2007; Peterson y Speer, 2000). Corsun y Enz (1999) investigaron el efecto de la dimensión de las relaciones de apoyo basadas en el ambiente de trabajo en el Empowerment Psicológico de los trabajadores del servicio. El Empowerment Psicológico se midió utilizando la escala de Sprietzer (1995).

Los resultados de dicho estudio revelaron que las relaciones de apoyo en general con sus compañeros y clientes fueron más significativos en la predicción del Empowerment Psicológico que el apoyo de gestión, en este ambiente de trabajo ($B= 0,06$; $p < 0,001$). Mientras que los hallazgos no apoyan la hipótesis de que el apoyo de la organización es un fuerte predictor del Empowerment Psicológico, sí sugiere que, en general las relaciones de apoyo en el entorno laboral son factores que influyen en el Empowerment Psicológico (Corsun y Enz, 1999).

Peterson y Speer (2000) llevaron a cabo un estudio para investigar características de la organización similares a las características de la capacitación estructural (aunque no está dentro de las dimensiones enunciadas en este apartado, se considera dentro del Empowerment Estructural) como predictores de Empowerment Psicológico. La muestra está formada por tres miembros del servicio con 127 trabajadores que tuvieron títulos avanzados en servicios sociales. Los atributos de organización, tales como el liderazgo, la oportunidad, el apoyo social, el locus de control y competencia se midieron utilizando el Sistema de Creencias basado en grupo de Quinn y Sprietzer y la escala de las características organizativas de Maton.

El Empowerment Psicológico del estudio señalado se midió utilizando una escala desarrollada y probada por Zimmerman (1995) y similar a la escala de Sprietzer. Los resultados sugieren características organizativas que influyen en

el Empowerment Psicológico basado en la especificidad ecológica (es decir, el entorno de trabajo específico) $\{F, (2,118) = 5.16, p < 0.01\}$. Estos resultados implican que las características de la organización que influyen en Empowerment Psicológico dependen del tipo de trabajo y las necesidades de los empleados en un ambiente de trabajo específico.

Otro estudio que examinó la relación entre el Empowerment Estructural y Psicológico en las enfermeras fue el de Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk's (2003), quienes probaron sus efectos a largo plazo sobre el Burnout en una muestra aleatoria de 192 profesionales de enfermería que trabajaban en un hospital. El Empowerment Estructural fue medido mediante el CWQE-II, resultando el Empowerment Psicológico al inicio del estudio con $B= 0,44, p=no$ se informó. Esto proporciona apoyo empírico a la relación entre la teoría del Empowerment Estructural y el Empowerment Psicológico en enfermeras en los hospitales.

Jáimez y Díaz (2011) analizan la relación del Empowerment (Estructural y Psicológico) con las tres dimensiones del Compromiso Organizacional según el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991), el bienestar laboral, el clima laboral y la intención de irse de los trabajadores. Para ello llevaron a cabo un estudio con 56 trabajadores de una empresa española que opera por todo el territorio nacional.

Dichos resultados mostraron cómo el establecimiento de estrategias de Empowerment Estructural por parte de la dirección de la empresa es una fase previa esencial para la obtención de mayores niveles de compromiso por parte de los trabajadores, un mayor bienestar laboral, un mejor clima laboral y una menor intención de irse de los empleados. Asimismo, los resultados también mostraron diferencias con los encontrados en estudios realizados en otros países con culturas diferentes.

Jáimez y Díaz (2011) proponen como hipótesis 1 de su estudio que el Empowerment Estructural influye en el nivel de Empowerment Psicológico de los trabajadores. Al probarla, se observa que efectivamente el Empowerment

Estructural actúa como predictor del Empowerment Psicológico ($B= 0,618$; $\text{sig}= 0,00$; $p< .001$).

Por tanto, se observa que la literatura mostrada anteriormente fundamenta la relación del Empowerment Estructural con el Empowerment Psicológico, la mayoría probadas en personal de enfermería, pero son escasas las relaciones con otras variables como Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Burnout, por lo que es importante e interesante verificar estas relaciones en otras poblaciones organizacionales poco estudiadas, tal es el caso de los docentes de educación media superior, contribuyendo con ello a robustecer nuevas teorías a través del modelo de causa y efecto propuesto en esta investigación.

2.2.1.2. Remuneraciones

Los empleados desean sistemas de compensación o remuneración que perciban como justos y proporcionales a sus habilidades y expectativas. El pago es una consideración importante en la administración de recursos humanos porque ofrece a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento (Bohlander y Snell, 2008).

La remuneración es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo (Rubio y Piatti, 2000). Para Bohlander y Snell (2008) las variables importantes relacionadas con el trabajo y que conducen a la satisfacción en el puesto incluyen un trabajo desafiante, tareas interesantes, recompensas equitativas, supervisión competente y carrera profesional gratificante.

La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas (Bohlander y Snell, 2008).

De acuerdo con Diomedede (2008) las compensaciones son un sistema clave para las organizaciones siempre y cuando esté basado en la equidad. No hay elemento que desmotive más que la falta de equidad. Según Villanueva y González (2005) la compensación se compone de tres grandes elementos: la remuneración base, los incentivos y los beneficios.

De los tres elementos señalados, el que destaca para los objetivos de esta investigación es la remuneración base, haciendo referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija. Es la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa (Villanueva y González, 2005).

Los salarios son un elemento primordial en la gestión directiva de la empresa como herramienta capaz de atraer y mantener a los mejores profesionales, como elemento motivador de las personas y apoyo a las orientaciones estratégicas de las empresas (Diomedede, 2008).

Las Remuneraciones son todos los pagos y aportaciones normales y extraordinarias en dinero y especie, antes de cualquier deducción, que realizó la unidad económica para retribuir el trabajo del personal dependiente de la razón social en forma de salarios y sueldos, prestaciones sociales y utilidades repartidas a los trabajadores, ya sea que el pago se haya calculado sobre la base de una jornada de trabajo o por la cantidad de trabajo desarrollado (destajo), o mediante un salario base que se complementa con comisiones por ventas u otras actividades (INEGI, 2009).

Los salarios y sueldos son los pagos que realiza la unidad económica para retribuir el trabajo ordinario y extraordinario del personal dependiente de la razón social, antes de cualquier deducción retenida por los empleadores (impuesto sobre la renta o sobre el producto del trabajo), las aportaciones de los trabajadores a los regímenes de seguridad social y las cuotas sindicales (INEGI, 2009).

Diversos autores señalan que entre las principales características de un programa de remuneración, es que debe ser internamente equitativo y externamente competitivo. La equidad interna se refiere a la relación existente entre los sueldos o salarios de cada uno de los puestos, que asegure que estén en relación directa y en concordancia con el contenido de ellos; esto permite lograr un bienestar entre el personal de la empresa, pero la falta de ella puede contribuir a crear los mayores problemas laborales (Rimsky, 2005).

La competitividad externa se relaciona con establecer valores de remuneración competitivos con las tasas prevalecientes en el mercado en el que la empresa opera (Rimsky, 2005). Lograr el equilibrio deseado entre la competitividad externa y la equidad interna y resolver los conflictos entre las políticas, forman parte de las decisiones gerenciales con respecto a los salarios.

Entre las consecuencias de la inequidad salarial, se pueden mencionar las siguientes:

- Abandono de individuos importantes para la organización.
- Falta de confianza en la dirección.
- Falta de compromiso por parte del personal afectado.
- Aumento del ausentismo.
- Pérdida de la calidad del trabajo.
- Falta de identificación con la organización (Rimsky, 2005; Diomedede, 2008; Robbins y Judge, 2013).

Flores y Madero (2012) estudian la equidad salarial interna como una de las variables de calidad de vida en el trabajo que predicen la intención de los empleados de permanecer en la institución.

Se comparte con Rimsky (2005) la perspectiva en cuanto a la equidad en las Remuneraciones como la característica principal que permite tener el bienestar entre el personal de la empresa, pero caso contrario, puede contribuir a crear los mayores problemas laborales, como ausentismo, resentimientos e improductividad, por lo que se observa que ningún factor tiene un efecto mayor

en la emoción y reacción del personal que su percepción de imparcialidad y equidad. Todo ello tiene un notable impacto en la conducta, motivación y desempeño de un empleado.

Giancola (2010) explica que expertos en Remuneraciones han declarado que dos fuerzas están amenazando seriamente los sistemas de pago tradicionales, los puestos son reemplazados por roles y los trabajos son demasiado inestables para administrarse a través de métodos tradicionales de evaluación de puestos; entonces, el reemplazo lógico, son los planes de pago con base en habilidades, aptitudes, más que con base en responsabilidades del puesto.

Lawler (1996) declaró que los sistemas de pago con base en el puesto están siendo reemplazados por sistemas con base en la persona. Y Javed, Ali Khan, Azam e Iqbal (2010) sugieren se enfatice en el pago mixto por su impacto en la moral de los trabajadores, que a su vez motiva un incremento en el compromiso hacia la organización y en el desempeño, lo cual también puede redundar en un aumento en la satisfacción.

Madhani (2009) describe el pago como un fuerte comunicador de las metas y prioridades a través de todos los niveles en la organización; por lo tanto, las firmas que trabajan para ser exitosas hacen partícipes a sus empleados en el éxito obtenido. Este tipo de empresas utilizan remuneración, promoción, bonos, incentivos u otro tipo de recompensas para motivar y alentar el alto desempeño de los empleados. Para Lemieux, MacLeod y Parent (2009), la evidencia muestra que cuando existen indicadores objetivos y justos para medir el desempeño, los incentivos salariales pueden mejorar la efectividad de los empleados.

Segovia (2014) explica que las compensaciones a través del tiempo han evolucionado, en el pasado estaban desvinculadas de la estrategia, incluían el salario base como único elemento de recompensa, hacían énfasis en la jerarquía, eran rígidas, se basaban en el puesto fomentando el trabajo individual. En la actualidad están enfocadas en los objetivos del negocio, representan una

compensación motivadora del desarrollo, se basan en la persona, distinguiendo tanto el trabajo individual como en equipo (Dávila, 2008).

Según Danish y Usman (2010) un programa de recompensas y reconocimientos adecuado es un factor clave para mantener en un nivel alto la autoestima y la pasión de los trabajadores, así como el grado de Compromiso Organizacional (Andrew y Kent, 2007).

Madhani (2009) escribió que el pago es un fuerte comunicador entre una organización y sus empleados, y el éxito o fracaso del sistema de pago variable puede afectar el éxito total de la organización. Para Kuhn (2009) los sistemas de compensación afectan la motivación, satisfacción y comportamiento de los empleados y les ayuda a comprender lo que valora una organización.

Ghazzawi y Smith (2009) señalan que el pago es el motivador más importante con relación a la satisfacción en el trabajo. Delery y Doty (1996) identificaron a la compensación basada en el rendimiento como el mejor pronosticador del desempeño de la firma y, en conjunto con las promociones con base en méritos, pueden alentar el desempeño individual y la retención del personal.

Martín, N., Hernangómez y Martín, V. (2007) recomiendan tener en cuenta que cuando las compensaciones son iguales a las aportaciones se alcanza el equilibrio individual; y cuando con el conjunto de aportaciones se consiguen los ingresos suficientes para recompensar a todos los participantes y éstos se sienten satisfechos, la organización se encuentra en equilibrio.

Vaillant (2006) analiza las políticas dirigidas a los docentes en distintos países latinoamericanos para identificar los obstáculos específicos, las insuficiencias de diseño o de aplicación y las reformulaciones necesarias, siendo una parte importante los salarios.

Para Torres (1998) el deterioro de los salarios docentes se ha acentuado –antes que aliviado– en los últimos años en el marco de las políticas de ajuste,

y los incrementos salariales no han sido, en todo caso, significativos como para revertir dicho deterioro, hacer más atractiva la profesión y detener el éxodo de los mejores.

Para algunos autores que se revisaron anteriormente las Remuneraciones son el motivador más importante para su Satisfacción Laboral y, pretendiéndose encontrar una relación con el Empowerment Psicológico, se considerará para este estudio la siguiente definición de Remuneración: contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo (Rubio y Piatti, 2000); siendo ésta su conceptualización más simple, clara y objetiva de todas las definiciones analizadas, siendo congruente con los objetivos de la presente investigación y la población sujeta de estudio.

Analizando las relaciones entre la variable de Remuneraciones en otros estudios, se encontró que Westerman, Beekun, Daily y Vanka (2009) detectaron que muchas organizaciones en busca de encontrar una ventaja competitiva a través del uso efectivo del capital humano están explorando nuevos esquemas de Remuneraciones que les permitan actuar proactivamente en el mundo cambiante al que se están enfrentando.

Madhani (2009) refiere el pago como un fuerte comunicador de las metas y prioridades a través de todos los niveles en la organización, utilizan remuneración, promoción, bonos, incentivos u otro tipo de recompensas para motivar y alentar el alto desempeño de los empleados.

Dávila (2008) destaca que las compensaciones a través del tiempo han evolucionado: en el pasado estaban desvinculadas de la estrategia, incluían el salario base como único elemento de recompensa, hacían énfasis en la jerarquía, eran rígidas, se basaban en el puesto fomentando el trabajo individual. En la actualidad están enfocadas en los objetivos del negocio, representan una compensación motivadora del desarrollo, se basan en la persona, distinguiendo tanto el trabajo individual como en equipo.

Palomo, Galindo y Cantú (2013) en su estudio ponen a prueba 8 factores para identificar aquellos que tienen mayor impacto en la satisfacción del empleado en el trabajo en organizaciones de servicios (públicas o federales, no lucrativas), donde encuentran como principales factores significativos de su modelo propuesto en orden de importancia: el conocimiento de la empresa, la capacitación, el plan de vida y carrera, el liderazgo, los salarios y la evaluación del desempeño, quedando no significativos los factores de seguridad y salud, así como condiciones de trabajo.

Ellos explican acerca de los salarios que aunque su presencia es menos importante con relación a las demás variables, su menor importancia se justifica con relación a la satisfacción del empleado en el trabajo en una organización de servicios, entendiéndose que este factor tendría más importancia con relación al concepto de productividad y a un sistema de incentivos (Palomo, Galindo y Cantú, 2013).

Segovia (2014) en su investigación muestra como segunda hipótesis que la compensación variable se relaciona de manera positiva con el Empowerment Psicológico. Al probar dicha hipótesis, ésta se rechaza, ya que se muestra una relación no significativa, el resultado estimado fue $b=.197$; $p=n.s.$, aunque en estudios de varios autores se comprueba que la compensación variable o las compensaciones en general tienen un impacto positivo y significativo tanto en la satisfacción en el trabajo, como en la productividad.

Segovia (2014) enlista posibles explicaciones teóricas y prácticas para este resultado; una razón pudiera ser la percepción del concepto de compensación variable por parte de los empleados del nivel medio que llenaron las encuestas o por la falta de una interpretación adecuada de las mismas, ya que el 59% no reconoció recibir compensación variable y el 30% no contestó en la encuesta sobre la frecuencia de la misma.

También Segovia (2014) asegura que otra razón de dicho resultado es que la investigación está dirigida a las empresas grandes que comúnmente cumplen los objetivos planeados, por lo tanto, los empleados reciben de forma

segura este tipo de compensación, ocasionando que la consideren como una compensación fija y no como el monto que se otorga como compensación variable.

De la Cerda y Núñez (1998) detectaron que el mexicano quiere satisfacer con el trabajo necesidades de reconocimiento, estatus, afiliación y poder, con el objeto de cubrir su autoestima y autoevaluación; lo que les interesa es progresar, pero mediante el reforzamiento de sus relaciones, no precisamente por su desempeño. Se preocupan más por cuidar su lealtad a la empresa que por cuidar su eficiencia.

Como se puede observar, es escasa o nula la existencia de artículos que relacionen en específico la variable Remuneraciones con el Empowerment Psicológico de manera exacta o directa, o con otras variables, considerando el efecto mediador del Empowerment Psicológico, realizándose una búsqueda exhaustiva en diversas bases de datos como: Google Académico, ProQuest, Emerald, ResearchGate y Ebsco Host. Por tanto, es una necesidad y/o contribución teórica de la presente investigación, probar la relación e impacto de las Remuneraciones en los fenómenos a analizar mediante el Empowerment Psicológico, formando parte del modelo gráfico propuesto en la presente investigación.

2.3 Marco teórico de la variable mediadora

2.3.1 Teorías, fundamentos teóricos y estudios de investigaciones aplicadas

2.3.1.1. Empowerment Psicológico

Según Le Bossé y Dufort (2002), en la lengua inglesa la palabra “empoderamiento” (*empowerment*) puede ser trabajado en múltiples contextos para significar un aprovechamiento positivo del poder. Desde el punto de vista lingüístico, esta expresión se puede separar en tres elementos: el radical *power*, que significa “poder”; el prefijo *en-* que agregado al radical *power* expresa un

movimiento de acceso al poder. La asociación forma el verbo *empower*, con el significado de un aumento de poder; el sufijo *-ment*, que sugiere la presencia de un estado resultante de aumento del poder.

Entonces, el empoderamiento puede entenderse como un movimiento (proceso) general de adquisición de poder con vistas a alcanzar un objetivo preciso. Castro y Llanes (2008) señalan que la palabra proviene de definiciones como potenciar, poder, capacitar, permitir, autorizar, fortalecer, entre otras (Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014).

Molina (2006) señala que el término Empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros. Se entiende que el Empowerment es sinónimo de cultura de participación que requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad donde las organizaciones quebranten esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje patrón-trabajador, planeación de vida y carrera del personal y, sobre todo, en los procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y a la cultura organizacional.

Otros aspectos que se consideran en las definiciones de dicho concepto incluyen ofrecer mayor autonomía a los empleados al compartir con ellos información relevante y darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral (Davis y Newstrom, 2007); asimismo, establecerlo como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente (Jaffe y Scott, 2007).

Thomas y Velthouse (1990) han sido los mayores exponentes del Empowerment Psicológico, es decir, el Empowerment desde su plano individual, describiéndolo como el incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función; expresan que no puede ser atribuido al colaborador únicamente, por lo que consideran cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol de trabajo:

- Significado. Valor que se le asigna a las metas o propósitos de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del colaborador, involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento.
- Competencia. También llamada autoeficacia, es una creencia individual en las capacidades para desarrollar determinadas actividades haciendo uso de las habilidades que posee. Se etiqueta como competencia en lugar de autoestima, porque el término se enfoca en una eficacia específica dentro del rol de trabajo, y no en la eficacia en general de un individuo.
- Autodeterminación. Puede decirse que es el sentimiento individual de poder elegir si se inicia o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo; un ejemplo de ello es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades.
- Impacto. Es el grado con el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferente al locus de control debido que el impacto se ve influido por el contexto de trabajo, mientras que el locus de control es una característica de la personalidad que perdura a través de diversas situaciones.

Por otra parte, Conger y Kanungo (1988) identifican cuatro condiciones del Empowerment Psicológico: influencia del líder, factores organizacionales, sistema de recompensas y características del puesto. Spreitzer (1995) lo define como una motivación interna que se presenta en cuatro tipos de cogniciones que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función, destacando que el Empowerment Psicológico no es una característica de la personalidad, más bien es un conjunto de cogniciones definido con base en determinado contexto de trabajo.

Conger y Kanungo (1988) proponen que el Empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal.

Dichos autores definen el Empowerment Psicológico como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia (Conger y Kanungo, 1988).

En 1990, Thomas y Velthouse desarrollaron otro modelo sobre Empowerment Psicológico. Éste se caracteriza por tres aspectos fundamentales (Thomas y Velthouse, 1990):

- Motivación intrínseca en el trabajo: La cual definen como las condiciones genéricas de un individuo relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción.
- Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación.
- Los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.

En 1995, la profesora de la Universidad de Michigan, Gretchen M. Spreitzer, desarrolló su modelo sobre el Empowerment Psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta reconocida autora en el ámbito de esta herramienta es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Esta nueva medida multidimensional asume las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto (Spreitzer, 2006).

Para ella, las cuatro dimensiones son argumentadas como una mezcla adicional para efectuar una influencia sobre el constructo de Empowerment Psicológico. Esto quiere decir que en el caso de faltar alguna de las cuatro

dimensiones, el efecto sería un Empowerment más bajo, pero no significaría su extinción (Spreitzer, 2006, citado en Jáimez y Díaz, 2011).

En la teoría reseñada de la variable Empowerment Psicológico se parte de tres supuestos:

- a) El primero considera que el Empowerment no se puede imaginar como una personalidad de carácter endurecido y aplicable de forma generalizada a todas las situaciones y por el contrario se trata de un conjunto de buenas circunstancias para el adecuado desarrollo del trabajo.
- b) El segundo elemento considera esta herramienta como una variable continua, en la cual se puede ver a las personas con o sin su aplicación.
- c) El tercer punto, por su parte, estima que el Empowerment es un constructo específico para cada trabajo y no es generalizable a diversas situaciones (Jáimez y Díaz, 2011).

Otra de las aportaciones de Spreitzer (1995) en su modelo para la creación y medición del Empowerment Psicológico, fue adaptar escalas asumidas en investigaciones previas y que derivó en la creación de una escala compuesta por cuatro sub-escalas, una por cada dimensión del Empowerment, de tres ítems cada una.

En dicho modelo, con el promedio de las puntuaciones obtenidas en cada sub-escala, se consigue el grado de cada uno de los elementos de este tipo de Empowerment (significado, competencia, autodeterminación e impacto), logrando analizar de esa manera qué componentes intervienen más en el nivel total de Empowerment Psicológico de los empleados y cuáles tienen una intervención menor y, en consecuencia, cuáles se deben corregir.

Posteriormente aparece un modelo desarrollado por Menon. Este autor define el Empowerment Psicológico como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización (Menon, 1999; 2001). En este nuevo concepto el Empowerment se estima como un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones:

- Percepción de control: incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.
- Percepción de competencia: se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más tareas; también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.
- La dimensión de internalización de las metas: indica la creencia individual en la internalización de las metas de la organización y está preparada para actuar en su favor.

El origen de esa diversidad de perspectivas puede deberse al tratamiento diferenciado del constructo de poder, del cual se deriva el de Empowerment, por las distintas disciplinas, en especial por la sociología y la psicología (Menon, 2001). Por un lado, desde la sociología las investigaciones tratan el poder como una influencia potencial en el contexto de las interacciones sociales.

Bajo esta perspectiva se encuentran las aportaciones de French y Raven (1959) o Bacharach y Lawler (1980). En contraste, los psicólogos han tratado el poder como factores motivacionales (McClelland, 1961) y/o como estados de creencias en las expectativas de los individuos (Rotter, 1966; De Charms, 1968; Menon, 2001).

Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk (2001) expresan que el Empowerment Psicológico representa una reacción del empleado a condiciones estructurales de Empowerment. Esto es, mientras que el Empowerment Estructural es la percepción de la presencia o la ausencia de las condiciones de empoderamiento en el lugar de trabajo, el Empowerment Psicológico engloba las reacciones de los empleados a esas condiciones.

Por tanto, ambos tipos de Empowerment son elementos claves para el logro de buenos resultados organizacionales, ya que para llegar a un alto nivel de Empowerment Psicológico será necesario el establecimiento adecuado de prácticas de Empowerment Estructural (Laschinger et al., 2001).

Para Mendoza y Flores (2006) el Empowerment Psicológico es un concepto administrativo que ha incrementado su presencia y utilización en las organizaciones. Un trabajador con Empowerment actúa basado en creencias de que es competente, que su trabajo es importante, que puede actuar con autonomía y que los resultados de su trabajo pueden tener un impacto significativo en la organización.

Para esta investigación se considera la siguiente definición del Empowerment Psicológico que surge a partir de las bases de Thomas y Velthouse (1990) y Spreitzer (1995): incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función, a partir de cuatro conceptos: significado de la tarea, competencia, autodeterminación e impacto, que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función, destacando que el Empowerment Psicológico no es una característica de la personalidad, más bien es un conjunto de cogniciones definido con base en determinado contexto de trabajo, porque en su papel de variable mediadora, se le puede considerar como una herramienta administrativa que puede llegar a mejorar la efectividad organizacional al generar en los empleados una actitud positiva y proactiva (Segovia, 2014).

El Empowerment Psicológico para efectos de la presente investigación se utiliza como variable mediadora entre el Empowerment Estructural, las Remuneraciones y la Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Burnout, ya que, bajo sustento de los objetivos de investigación, es de interés saber la relación entre estas variables y su efecto en los docentes que se analizan.

Por tanto, se utiliza variable como mediadora, porque es una tercera variable, es decir, una variable interviniente que afecta la relación entre dos variables. En este caso, dos variables (la variable independiente y la variable potencialmente mediadora) influyen sobre la variable dependiente (Baron y Kenny, 1986; Hayes, 2013).

Además, existen múltiples estudios que han utilizado variables como mediadores, utilizando términos como “factor intermedio”, “variable contingente”,

“variable mediadora”, “mediador”, “mediación”, “variable interviniente” (Kraemer, Stice, Kazdin, Offord y Kupfer, 2001; Kenny, 2003; y MacKinnon, 2004), “variable procesal” (Kenny, 2003; y MacKinnon, 2004), “término intermedio”, “término subrogado” y “efecto indirecto” (MacKinnon, 2004).

Baron y Kenny (1986) definen a los mediadores como variables intervinientes que dan cuenta de la relación entre la variable independiente y la variable dependiente. Su función representa el mecanismo generativo a través del cual la variable independiente focal es capaz de influir sobre la variable dependiente de interés.

Para explicar la diferencia, los mediadores, dos variables -la variable independiente y la variable potencialmente mediadora- influyen sobre la variable dependiente; mientras que en la moderación, una tercera variable afecta la relación entre las otras dos variables (Baron y Kenny, 1986). Mientras que variables moderadoras especifican cuándo tendrán lugar ciertos efectos, los mediadores, como el Empowerment Psicológico en este caso, dirá cómo y por qué dichos efectos ocurren (Hayes, 2013).

Al revisar las relaciones en estudios empíricos de esta variable, se encontró que Rico-Picó et al. (2016) intentaron comprobar cómo interactúa el Empowerment Psicológico, la Satisfacción Laboral y la Identificación Laboral seleccionando una muestra de diferentes grupos laborales: docentes, sanitarios y cuerpos de seguridad en España.

A partir de los datos obtenidos Rico-Picó et al. (2016) comprobaron que el componente económico del apoyo socio-político no es suficiente para predecir variaciones en el Empowerment, así como tampoco variabilidad en la Satisfacción e Identificación de cada grupo. No obstante, sí que se encuentra una relación significativa positiva entre Satisfacción-Empowerment e Identificación-Empowerment, tal y como se esperaba, pero no entre Identificación-Satisfacción.

Rico-Picó et al. (2016) propusieron las siguientes hipótesis:

- *Hipótesis 1:* El Empowerment Psicológico variará en función de las diferencias salariales de los diferentes grupos.
- *Hipótesis 2:* La Satisfacción Laboral y la Identificación Laboral tendrán correlación positiva con el Empowerment.
- *Hipótesis 3:* La Satisfacción laboral y la Identificación Laboral correlacionarán entre sí de forma positiva.

En dicho estudio se encontró que en lo que respecta a las relaciones entre las variables dependientes, se realizaron coeficientes de correlación de Pearson, indicando éstos que existe relación entre los niveles de Empowerment y Satisfacción ($r=.477$, $p=.007$) y entre el Empowerment y la Identificación ($r=.644$, $p=.000$), sin embargo, no se da una relación significativa entre Identificación y Satisfacción ($r=.296$, $p=.106$) (Rico-Picó et al., 2016).

A fin de comprobar la veracidad de las hipótesis planteadas, se calculó si existían diferencias significativas entre las puntuaciones obtenidas por cada grupo en cada una de las variables dependientes (Satisfacción Laboral, Identificación Grupal y Empowerment Psicológico). Este contraste se llevó a cabo por medio de un ANOVA aplicado a cada una de ellas, que resultó no ser significativo en ninguno de los casos, tanto para la Satisfacción Laboral ($F(2,28)=.013$, $p=.987$), la Identificación Grupal ($F(2,28)=2.376$, $p=.111$) y el Empowerment ($F(2,28)=.427$, $p=.657$) (Rico-Picó et al., 2016).

No obstante, los datos y análisis no indican que haya una variabilidad significativa entre ellos. Esta información indica que la retribución económica parece no tener suficiente importancia para predecir los resultados en Empowerment y sus consecuencias. Sin embargo, no se debe olvidar que hay otros factores antecedentes que influyen en éste y, además, que dentro de los socio-políticos hay otros moduladores.

Así, dentro de éstos es también relevante el apoyo social y psicológico que le proporcione la organización, que si se tienen en cuenta en conjunto, sí producen una correlación positiva según los distintos análisis (Seibert et al.,

2011; Meyerson y Kline, 2008). Por tanto, no se puede descartar que la retribución económica no tenga ningún efecto al no haber tenido en cuenta los otros factores dentro de la misma.

Por otro lado, la correlación que se da entre Satisfacción Laboral y Empowerment es significativa y positiva, como ya se ha mostrado en diversos estudios (Seibert et al., 2011; Chang, Shih y Lin, 2010). Esto se puede deber, según diversos autores, a que la Satisfacción Laboral depende de la significancia, necesidad de desarrollo en el puesto y de experiencias de autonomía en el trabajo (Deci y Ryan, 1985; Hackman y Oldham, 1980; Pearson y Moomaw, 2005).

Es decir, para que exista Satisfacción Laboral son necesarios varios componentes que también son centrales en el Empowerment Psicológico. Por tanto, el sentirse empoderado puede actuar como un mediador al estar formado por las cogniciones referentes a la evaluación de las experiencias clave para que se produzca la satisfacción en el ámbito laboral (Wang y Lee, 2009).

Ríos et al. (2010) explican que la relación entre las variables de Empowerment y Compromiso Organizacional ha sido un campo poco explorado desde la perspectiva organizacional, por lo que utilizaron como referencia un modelo generado con base en la descripción del Empowerment en cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto; y del Compromiso Organizacional en tres: compromiso continuo, normativo y afectivo.

Para validar el modelo propuesto, a partir de los resultados obtenidos en otros países, se administró una encuesta a 147 participantes de seis Pymes localizadas en el municipio de Celaya, Guanajuato, México. Las empresas pertenecen a los sectores de servicios, comercio y producción. Los resultados confirman las hipótesis planteadas en el sentido de que el Empowerment Psicológico es un predictor del Compromiso Organizacional; sin embargo, al analizar el impacto individual de cada una de las dimensiones se observa que sólo el compromiso afectivo tiene un impacto directo en las cuatro dimensiones planteadas (Ríos et al., 2010).

Sus hipótesis fueron (Ríos et al., 2010):

- Hipótesis nula:
H0: No existe relación de influencia del Empowerment respecto con el Compromiso Organizacional.
- Hipótesis alternativas:
H1: Entre mayor Empowerment se otorgue a los colaboradores, mayor será el Compromiso Organizacional que desarrollen.
H1A: El significado, competencia, autodeterminación e impacto como dimensiones del Empowerment determinan de manera directa el Compromiso Organizacional.
H1B: El Empowerment determina de manera directa las dimensiones de compromiso afectivo, continuo y normativo del Compromiso Organizacional.

En dicho análisis se consideraron las dimensiones de significado, competencia, autodeterminación e impacto de la variable Empowerment Psicológico. Se obtuvo una distribución F de 9.892, que es el valor esperado de la misma (2.49), por lo cual se acepta la hipótesis alternativa (Ríos et al., 2010). Con respecto a los objetivos planteados en el estudio se establecen las siguientes conclusiones:

- Quedó establecido que el Empowerment permite predecir al Compromiso Organizacional.
- Cada una de las cuatro dimensiones del Empowerment tiene impacto individual sobre el Compromiso Organizacional; sin embargo, este impacto sólo es significativo sobre el compromiso afectivo. Adicionalmente, en el caso del significado como dimensión de Empowerment tiene relación predictiva sobre el compromiso normativo.

Jaimez y Díaz (2011) analizan la relación del Empowerment (Estructural y Psicológico) con las tres dimensiones del Compromiso Organizacional según el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991), el bienestar laboral, el clima laboral y la intención de irse de los trabajadores en una empresa española, probando su hipótesis que efectivamente el Empowerment Estructural actúa como predictor del Empowerment Psicológico, de tal forma que a mayores

niveles de Empowerment Estructural mayor será el Empowerment Psicológico desarrollado por los trabajadores ($B= 0.618$, $p <0,01$).

Además, en dicho estudio se obtuvieron los siguientes resultados respecto a las tres dimensiones del Compromiso Organizacional: el Empowerment Estructural no muestra una relación de causalidad con el compromiso afectivo; sin embargo, el Empowerment Psicológico sí la tiene. Asimismo, en el caso del compromiso de continuidad ninguno de los tipos de Empowerment tiene una relación significativa con esta dimensión del compromiso. Por último, el Empowerment Estructural muestra ser predictor del compromiso normativo, no dándose dicha relación con el Empowerment Psicológico. Por tanto, la segunda hipótesis (H2) de Jaimez y Díaz (2011) queda totalmente demostrada.

Chiang, Valenzuela y Lagos (2014) plantearon en su investigación conocer el efecto del empoderamiento en el Compromiso Organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes), con un total de 219 trabajadores de la región del Bío-Bío, en Chile. Para medir el empoderamiento psicológico se utilizó el instrumento de Spreitzer (1995) con cuatro dimensiones (significado, competencia, autodeterminación e impacto), y para medir el Compromiso Organizacional, el instrumento de Meyer y Allen (1991), con tres dimensiones (afectiva, normativa, costo/alternativas). La fiabilidad de las escalas es variable y en cada caso es la adecuada; los resultados están entre 0,69 y 0,87.

En las pequeñas empresas los resultados muestran un alto empoderamiento, si bien en las medianas empresas éste es menor. Respecto del Compromiso Organizacional, se observa similar en ambas. El modelo de regresión de las medianas empresas indica que el compromiso se explica por el impacto, la autodeterminación y el significado. En las pequeñas empresas no se observa un modelo predictor del compromiso basado en las variables de empoderamiento (Chiang, Valenzuela y Lagos (2014)).

Dicha investigación ha permitido comprobar que en general existe un efecto del empoderamiento en el Compromiso Organizacional en las medianas

empresas, pero esto no se repite en las pequeñas empresas. Los resultados de Ríos et al. (2010) indican que en México el empoderamiento es un predictor del Compromiso Organizacional; sin embargo, ellos hacen un análisis con una única muestra donde se incluyen las pequeñas y medianas empresas.

Respecto a las relaciones con la variable Burnout, para la segunda hipótesis que se deriva del estudio de O'Brien (2010) donde el Empowerment Psicológico está inversamente relacionado con el Burnout en personal de enfermería trabajando con pacientes de centros de hemodiálisis, se utilizó el análisis de correlación para probar la relación hipotética. Los resultados revelaron que el Empowerment Psicológico era de manera significativa e inversa relacionada con el Burnout ($r = 0,349$, $p = 0,000$), por lo que la hipótesis fue apoyada.

Los teóricos también sostienen que si los trabajadores tienen Empowerment Psicológico, se sienten competentes en la ejecución del trabajo, sentir que el trabajo tenga sentido hace un impacto en el logro de objetivos de la organización, y al tener control sobre su trabajo, experimentan menos estrés en el empleo que conduce al Burnout (Sprietzer, 1995; Thomas y Velthouse, 1990).

Por tanto, con base en la literatura teórica y empírica, se planteó la hipótesis de que el Empowerment Psicológico está inversamente relacionado con el Burnout, por lo que el análisis de correlación reveló una relación significativa en la teoría de dirección esperada. Por lo tanto, este hallazgo es consistente con premisas teóricas y similares de resultados de las investigaciones en las enfermeras de hospital (Hockwalder, 2007).

Varios estudios han relacionado el Empowerment Psicológico a los resultados conductuales, tales como la Satisfacción Laboral, el Rendimiento Laboral y el Burnout (Fuller, Morrison, Jones, Bridger y Brown, 1999; Hechanova, Alampay y Franco, 2006; Sprietzer, 1995).

Hochwalder y Brucefors (2005) realizaron un estudio para investigar la influencia del Empowerment Psicológico sobre problemas de salud en cerca de 2000 enfermeras escandinavas. El Empowerment Psicológico se midió utilizando la Escala de Psicología de Spreitzer; se midió la salud usando varias escalas de salud en general y el Maslach Burnout Inventory. Los resultados de este estudio indican que el Empowerment Psicológico fue significativa e inversamente relacionado con la dimensión emocional del Burnout ($p = . <001$).

En un segundo estudio, Hockwalder (2007) exploró las relaciones entre el Ambiente Psicosocial de Trabajo, la Capacitación Psicológica, y el Burnout en una muestra de 1356 enfermeras suecas. Uno de los objetivos del estudio fue determinar el efecto del Empowerment Psicológico con el Burnout, encontrando como resultado que se correlacionaron moderadamente ($r = 0,40$, $p = <0,01$).

En otro estudio, Laschinger et al. (2004) utilizaron un diseño longitudinal para poner a prueba los efectos a largo plazo del Empowerment Estructural y psicológico en el burnout en una muestra aleatoria de 192 profesionales de enfermería que trabajaban en un ámbito hospitalario. Los investigadores plantearon la hipótesis de que el Empowerment Psicológico al inicio del estudio predeciría el burnout tres años más tarde.

Se utilizó el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) para determinar las relaciones entre las variables. Los resultados revelaron un ajuste del modelo hipotetizado ($\chi^2 = 198,68$, $df = 85$, $IFI = .90$, $CFI = 0,90$, $RMSEA = 0,08$); sin embargo, se ha informado de ningún valor p . Además, los resultados revelaron que el Empowerment Psicológico en la línea de base tuvo un efecto negativo sobre el agotamiento emocional tres años después ($B = -.28$). Eso significa que el efecto inverso del Empowerment Psicológico sobre el Burnout puede persistir en el tiempo (Laschinger et al., 2004).

A partir de la literatura revisada, se presenta la relación estructural del marco teórico en la Tabla 4, donde se muestran las variables utilizadas y los principales autores que las han estudiado anteriormente que son la base para definir el modelo de investigación propuesto.

Tabla 4*Relación estructural del marco teórico*

Referencia	Empowerment Estructural	Remuneraciones	Empowerment Psicológico	Satisfacción Laboral	Compromiso Organizacional	Burnout
(Chen, H. y Chen, Y., 2008)	X					
(Kanter, 1993)	X		X			
(Rubio y Piatt, 2000)		X				
(Thomas y Velthouse, 1990)			X			
(Spreitzer, 1995)			X			
(Segovia, 2014)		X	X	X	X	
(Locke, 1976)				X		
(Sawar y Khalid, 2011)				X	X	
(Allen y Meyer, 1996)					X	
(Neininger y Lehmann-Wilenbrock, 2010)					X	
(McInnis, Meyer y Feldamn, 2009)					X	
(Ríos, Rayo y Ferrer, 2010)			X		X	
(Maslach, 2003)						
(O'Brien, 2010)	X		X			X
(Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk's, 2003)	X		X			X
(Jáimez y Díaz, 2011)	X		X		X	
(Rico-Picó et al, 2016)			X	X	X	
(Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014)			X		X	

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los estudios anteriores proporcionan apoyo empírico a las hipótesis de que el Empowerment Psicológico predice la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout de personal de enfermería u de otros giros de empresas; sin embargo, se ha visto que la literatura aplicada a docentes es escasa y no específica, por lo cual se hace necesario probar estas relaciones en empleados de servicios educativos.

Además, se ha verificado la existencia de la relación del Empowerment Estructural con el Empowerment Psicológico; también es importante verificar si existe la posibilidad de que las Remuneraciones de los empleados tengan una relación con las variables dependientes de este estudio mediante el Empowerment Psicológico, ya que en la literatura revisada no se encontró; por tanto, forma parte de las relaciones del modelo de causa y efecto de la presente

investigación, tornándose como variable mediadora entre las variables presentadas en este párrafo y en el párrafo que antecede.

Como se ha observado, se revisaron las diferentes teorías que fundamentan cada una de las variables de esta investigación y con base en ellas se pudieron incluir sus definiciones que corresponden al qué, así como las relaciones de las variables del modelo propuesto, tanto independientes como dependientes, que corresponden al cómo, segundo elemento esencial de la teoría según Whetten (1989) ; así como la importancia de investigar el efecto de las variables, integrando con esta última parte el por qué del estudio.

Las relaciones mostradas fundamentan el estudio del Empowerment Estructural y el Empowerment Psicológico, así como de otras variables, la mayoría de ellas probadas en personal de enfermería o en entidades lucrativas, generalmente en capitales o áreas metropolitanas en algunos estados de México o de investigaciones extranjeras, por lo que es importante e interesante verificar esta relación en otras poblaciones organizacionales, tal es el caso de los docentes de educación media superior, un campo poco estudiado empíricamente (Barraza, 2008).

Aunado a ello, se encontró escasa o nula la existencia de artículos que relacionen en específico la variable Remuneraciones con el Empowerment Psicológico de manera exacta o directa, o con otras variables incluyendo el efecto mediador del Empowerment Psicológico, considerando que se realizó una búsqueda exhaustiva en diversas bases de datos, también con conceptos equivalentes tales, como: salarios, pagos, compensaciones, pay, job salaries, etc. Por tanto, es importante probar y encontrar la relación entre las Remuneraciones y las variables dependientes, teniendo al Empowerment Psicológico como variable mediadora.

Por último, todas las relaciones mostradas en los estudios encontrados son directas entre el Empowerment Estructural y el Empowerment Psicológico, y de éste último con la Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional o Burnout, pero ninguna de ellas se encontró que hayan analizado la mediación

completa entre las variables; por ejemplo, del Empowerment Estructural con la Satisfacción Laboral mediante el Empowerment Psicológico, lo que también es sería una razón más para considerar el estudio del modelo de investigación propuesto.

Tras enunciar las razones encontradas (ver Tablas 3, 4 y 5) para estudiar cada una de las variables y sus relaciones, cabe mencionar que al realizarse la presente investigación se está contribuyendo a robustecer las teorías a través de modelo de causa y efecto propuesto.

Tabla 5

Resumen de contribuciones a la investigación

Contribución a la investigación	Autores
1. Los estudios descritos proporcionan apoyo empírico de que el Empowerment Psicológico predice la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout, la mayoría en personal de enfermería que trabajan en hospitales u otros giros organizacionales; por lo que es importante e interesante verificar esta relación en otras poblaciones organizacionales, tal es el caso de los docentes de educación media superior.	Corsun y Enz (1999) Ergenli, Ari y Metin (2007) Peteron y Speer (2000) O'Brien (2010) Jaimez y Díaz (2011) Rico-Picó et al. (2016)
2. Se ha verificado la existencia de la relación del Empowerment Estructural con el Empowerment Psicológico; pero es escasa o nula la existencia de artículos que relacionen en específico la variable Remuneraciones con el Empowerment Psicológico de manera exacta o directa y con otras variables de estudio considerando su rol mediador.	Corsun y Enz (1999) Ergenli, Ari y Metin (2007) Peteron y Speer (2000) Jaimez y Díaz (2011) O'Brien (2010) Rubio y Piatti (2000) Flores y Madero (2012) Segovia (2014)
3. Todas las relaciones mostradas en los estudios encontrados son directas entre el Empowerment Estructural y el Empowerment Psicológico, y de este último con la Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional o Burnout, pero ninguna de ellas se encontró que hayan analizado la mediación completa entre las variables.	O'Brien (2010) Jaimez y Díaz (2011) Segovia (2014)
4. La educación media superior es un campo poco estudiado empíricamente.	Barraza (2008)
5. Son escasos los estudios encontrados fuera de las capitales o áreas metropolitanas en los estados de México, y la mayor parte son investigaciones extranjeras.	Corsun y Enz (1999) Ergenli, Ari y Metin (2007) Peteron y Speer (2000) O'Brien (2010) Jaimez y Díaz (2011) Segovia (2014) Rico-Picó et al. (2016)

Fuente: Elaboración propia

2.4 Hipótesis

Con base en la literatura revisada y analizada, se presenta la hipótesis general de investigación y las hipótesis específicas:

Hipótesis general de investigación:

El Empowerment Estructural y las Remuneraciones se relacionan e impactan positivamente en la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional y negativamente (inversamente) en el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en el caso de docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.

Hipótesis específicas:

- H1. El Empowerment Estructural se relaciona e impacta positivamente en la Satisfacción Laboral mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.
- H2. El Empowerment Estructural se relaciona e impacta positivamente en el Compromiso Organizacional mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.
- H3. El Empowerment Estructural se relaciona e impacta negativamente en el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León (*i.e.*, es inversamente proporcional).
- H4. Las Remuneraciones se relacionan e impactan positivamente en la Satisfacción Laboral mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.
- H5. Las Remuneraciones se relacionan e impactan positivamente en el Compromiso Organizacional mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la región citrícola del estado de Nuevo León.

- H6. Las Remuneraciones se relacionan e impactan negativamente en el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la región citrícola del estado de Nuevo León (*i.e.*, es inversamente proporcional).

2.5 Modelo gráfico de la investigación

En los apartados anteriores se presentó el marco teórico considerando los estudios empíricos que avalan las variables del presente estudio. De acuerdo con la literatura revisada, las brechas de conocimiento y las relaciones encontradas entre variables en distintas investigaciones, se propone el modelo gráfico de investigación en la Figura 3 considerando al Empowerment Psicológico en su rol mediador.

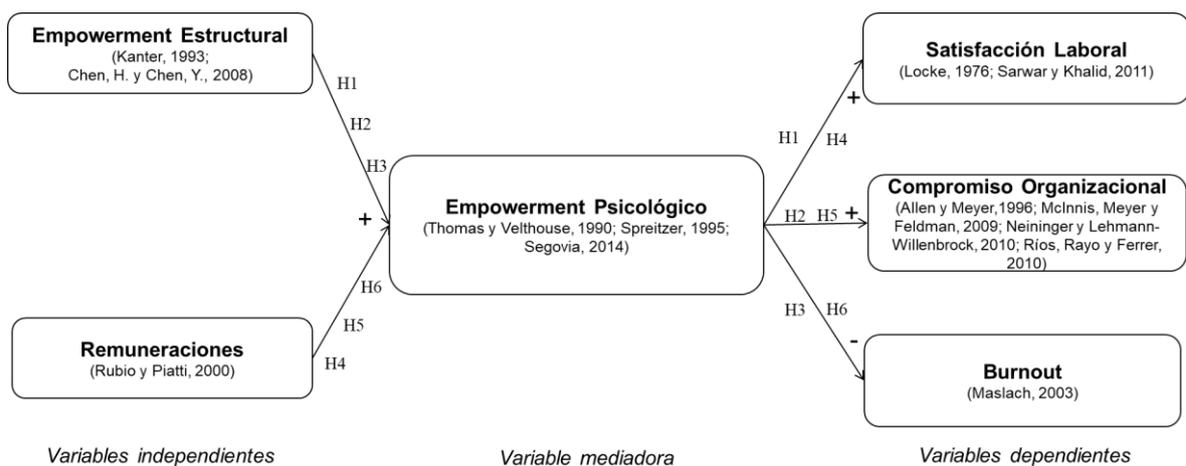


Figura 3. Modelo gráfico propuesto

Fuente: Elaboración propia

En este capítulo se revisaron las diferentes teorías relacionadas con el presente estudio y con base en ellas se pudieron incluir las definiciones, las relaciones obtenidas de estudios de investigaciones aplicadas y las conclusiones de las variables independientes, dependientes y mediadora propuestas que corresponden al qué, cómo y por qué, respectivamente, elementos esenciales de la teoría según Whetten (1989), así como el modelo de relaciones teóricas encontradas de las variables propuestas. Se concluye este apartado de marco teórico con las hipótesis de investigación y el modelo gráfico propuesto.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se explica el tipo y diseño de investigación, la recolección de datos mediante el instrumento de medición elaborado con la obtención y traducción de escalas y el proceso de validez de contenido de los ítems de las variables del modelo, la población, el marco muestral y el tamaño de la muestra con la cual se trabajó, así como los métodos de análisis estadísticos utilizados.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

A continuación, se describe el enfoque, tipo y diseño en los cuales se realizó la presente investigación de campo o aplicada.

3.1.1 Tipo de investigación

El estudio se realizó con un enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir, mixto. Se utilizó el enfoque cualitativo en el análisis con expertos en Capital Humano acerca del instrumento de medición a utilizado, bajo una observación no participativa, donde el investigador no participa del problema o situación. El enfoque cuantitativo se utilizó en la recolección de datos para la prueba de hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, probar hipótesis y analizar e interpretar los resultados que se obtuvieron (Pita y Pértegas, 2002).

De acuerdo con el tipo de investigación, comenzó por ser un estudio exploratorio, ya que el tema era aún poco estudiado de acuerdo con el modelo propuesto, y no se tenían estudios similares en la región geográfica donde se llevó a cabo. Se convirtió en descriptivo al mostrar todo lo relacionado al contexto y principales teorías que sustentan las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

Posteriormente, se tuvo un alcance correlacional y explicativo; el primer tipo se utilizó para determinar en qué medida dos o más variables están relacionadas entre sí y de qué manera los cambios de una variable influyeron en los valores de otra variable. Finalmente, la investigación se tornó explicativa, al

comprobar las hipótesis y explicar las causas de los fenómenos estudiados y/o considerar el fenómeno en un contexto teórico, de modo que permita incluirlo en una determinada generalización (Cauas, 2015).

3.1.2 Diseño de la investigación

Se utilizó un diseño no experimental dentro de la clasificación transeccional o transversal de tipo correlacional/causal, ya que la investigación se realizó sin manipular deliberadamente las variables, recolectando datos en un solo momento para describir y explicar la relación existente entre ellas (Creswell, 2015).

3.2 Métodos de recolección de datos

La investigación se basó en la aplicación de un cuestionario como herramienta de recolección de datos, por lo cual en esta parte se operacionalizaron las variables y se muestra la prueba de validez de contenido utilizada. Además, se hizo uso del análisis de expertos para obtener su opinión respecto a la cantidad, redacción y estructura de los ítems del instrumento de medición a utilizado.

3.2.1 Elaboración del instrumento

Con el fin de poner a prueba el modelo propuesto y medir las variables a estudiar, se integró el instrumento de medición con base en escalas de ítems previamente validadas de otras investigaciones empíricas y que se adaptaron al contexto de estudio.

La encuesta original que se elaboró estaba conformada por 60 preguntas (ítems) con base en el marco teórico revisado y se diseñó en dos secciones. La primera sección estaba dividida en 6 apartados/constructos con 10 preguntas (ítems) para cada una de las variables que fueron tomadas con base en las siguientes escalas validadas: The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II) (Laschinger, 1996, citado en O'Brien, 2010), The

Psychological Empowerment Scale (Spreitzer, 1995, citado en O'Brien, 2010), el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1998), el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997), The Maslach Burnout Inventory (Maslach y Jackson, 1981) y las encuestas que miden la efectividad de las Remuneraciones en el empleado en los estudios de Madero (2012; 2010).

Las escalas de ítems para medir el Empowerment Estructural y Psicológico validadas previamente se localizaron en el idioma inglés por lo que se requirió la traducción de 3 expertos en lenguas extranjeras. Se utilizó para fines del instrumento la traducción del perito 2 (Anexo 1).

3.2.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis

En la Tabla 6 se presentan las variables operacionales y las mediciones utilizadas en el modelo propuesto de la investigación, considerando la confiabilidad y el lugar donde se aplicaron anteriormente.

Tabla 6*Variables de investigación e indicadores de medición*

Variable	Definición	Unidad de Medición	Confiabilidad
Empowerment Estructural	Conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados, otorgándoles acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Chen, H. y Chen, Y., 2008; Kanter, 1993).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo un trabajo desafiante. 2. Tengo la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo. 3. Tengo acceso a comentarios específicos sobre cosas que hago bien o pudiera mejorar. 4. Tengo acceso a información del estado actual de mi institución. 5. Tengo acceso a los objetivos de la institución. 6. Tengo tiempo disponible para realizar los requerimientos del trabajo. 7. Tengo acceso a la adquisición de ayuda temporal cuando sea necesario. 8. Tengo oportunidad de colaborar en el aprendizaje del alumno con los demás maestros. 9. Tengo oportunidad de ser buscado por los compañeros o directivos para ayudar con sus problemas. 10. Mi actual ambiente de trabajo me autoriza realizar mi trabajo en una manera efectiva. Adaptado por O'Brien (2010).	Probado en Estados Unidos en 233 profesionales de enfermería; escala Likert de 5 puntos. El Empowerment Estructural fue medido a través de 19 ítems, con un alfa de Cronbach de 0.92 (Laschinger, 1996, citado en O'Brien, 2010).
Remuneraciones	Contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo (Rubio y Piatti, 2000).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considero que mi trabajo está bien remunerado. 2. Las remuneraciones que recibo cubren mis necesidades inmediatas. 3. Considero justa la remuneración que recibo dadas mis funciones. 4. Estoy satisfecho con mi salario. 5. Estoy satisfecho con las prestaciones que acompañan mi salario. 6. La remuneración que percibo por este trabajo me brinda estabilidad económica. 7. Siento que las remuneraciones que recibo están determinadas por el trabajo que realizo. 8. Las remuneraciones me motivan a realizar un mejor trabajo. 9. En este servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo. 10. Considero la remuneración como mi principal motivador para realizar mi trabajo. Adaptado de Madero (2010; 2012).	Algunos ítems probados en México en 792 personas, de las cuales son 417 hombres y 375 mujeres, trabajadores de diversas empresas del sector manufacturero; con escala Likert de 5 puntos. La efectividad de las remuneraciones fue medida a través de 20 ítems, con un alfa de Cronbach de 0.85 (Madero, 2012). Otros ítems fueron probados en Baja California, México en 348 personas de área laboral indistinta; escala Likert de 5 puntos. Las compensaciones en la carrera laboral del trabajador fueron medidas a través de 27 ítems, con un alfa de Cronbach de 0.766 (Madero, 2010).

Variable	Definición	Unidad de Medición	Confiabilidad
Empowerment Psicológico	Incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función, a partir de cuatro conceptos: significado de la tarea, competencia, autodeterminación e impacto (Thomas y Velthouse, 1990), que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función, destacando que el Empowerment Psicológico no es una característica de la personalidad, más bien es un conjunto de cogniciones definido con base en determinado contexto de trabajo (Spreitzer, 1995).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estoy seguro de mi habilidad para hacer mi trabajo. 2. El trabajo que hago es muy importante para mí. 3. Tengo una autonomía significativa en la determinación de cómo hago mi trabajo. 4. Mi impacto en lo que sucede en mi departamento es grande. 5. Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí. 6. Yo tengo mucho control de lo que sucede en mi departamento. 7. Yo puedo decidir por mí mismo cómo voy a realizar mi propio trabajo. 8. Yo tengo considerables oportunidades de independencia y libertad en cómo hacer mi trabajo. 9. Yo he dominado las habilidades necesarias para mi trabajo. 10. El trabajo que hago es significativo para mí. Adaptado de Spreitzer (1995, citado en O'Brien, 2010)	Probado en Estados Unidos en 233 profesionales de enfermería; escala Likert de 6 puntos. El Empowerment Estructural fue medido a través de 12 ítems, con un alfa de Cronbach de 0.91 (O'Brain, 2010).
Satisfacción Laboral	Estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo, al considerar sus obligaciones, a su supervisor y a la organización misma (Locke, 1976; Sarwar y Khalid, 2011).	Estoy satisfecho con: <ol style="list-style-type: none"> 1. Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de realizar las cosas en que destaco. 2. Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan. 3. El salario que recibo. 4. Las oportunidades de promoción que tengo. 5. Las oportunidades de formación que me ofrece la institución. 6. La supervisión que ejercen sobre mí. 7. El apoyo que recibo de mis superiores. 8. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a mi trabajo. 9. La participación en las decisiones de mi área laboral. 10. La participación en las decisiones de mi grupo de trabajo relativas a la institución. Adaptado de Meliá y Peiró (1998).	Probado en España en 155 sujetos miembros formales de organizaciones laborales, bancarias, profesionales, oficiales, industriales, educativas, sanitarias y comerciales; escala Likert de 7 puntos. La Satisfacción Laboral fue medida a través de 23 ítems, con un alfa de Cronbach de 0.92 (Meliá y Peiró, 1998).

Variable	Definición	Unidad de Medición	Confiabilidad
Compromiso Organizacional	Grado con que las personas se identifican, están involucradas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas, propuesta por (Allen y Meyer, 1996).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora. 2. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo. 3. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización. 4. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento. 5. Esta organización merece mi lealtad. 6. Realmente siento los problemas de mi organización como propios. 7. No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente. 8. Esta organización significa mucho para mí. 9. Le debo muchísimo a mi organización. 10. Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara. Adaptado por Argomedo (2013).	Probado en trabajadores civiles de una institución militar de Lima Metropolitana en Perú; escala Likert de 5 puntos. El Compromiso Organizacional fue medido a través de 19 ítems, con un alfa de Cronbach de 0.822 (Meyer y Allen, 1997, citado en Argomedo, 2013).
Burnout	Respuesta de estrés crónico formada por tres factores fundamentales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach, 2003).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo. 2. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío. 3. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado. 4. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa. 5. Siento que mi trabajo me está desgastando. 6. Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente. 7. Me siento frustrado en mi trabajo. 8. Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo. 9. Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa. 10. Me parece que los alumnos me culpan de alguno de sus problemas. Adaptado de Maslach y Jackson (1981, citados en Olivares-Faúndez, Mena-Miranda, Jélvez-Wilke y Macía-Sepúlveda 2014).	Probado en 957 profesionales de servicios chilenos de diferentes unidades laborales; escala Likert de 7 puntos. El Burnout fue medido a través de 22 ítems, con un alfa de Cronbach de 0.91 (Maslach y Jackson, 1981, citados en Olivares-Faúndez, Mena-Miranda, Jélvez-Wilke y Macía-Sepúlveda 2014).

Fuente: Elaboración propia y formato adaptado de Segovia (2014)

El análisis presentado demostró el rigor metodológico de la encuesta basada en artículos y cuestionarios teóricos y prácticos utilizados con anterioridad en otras investigaciones. Se operacionalizaron las variables independientes (Empowerment Estructural y Remuneraciones), variables dependientes (Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Burnout), así como la variable mediadora (Empowerment Psicológico).

En el primer apartado del instrumento se plasmaron los ítems, utilizando la escala Likert de 7 puntos, en donde las respuestas van desde 1) totalmente en desacuerdo, 2) moderadamente en desacuerdo, 3) débilmente en desacuerdo, 4) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5) débilmente de acuerdo, 6) moderadamente de acuerdo, hasta 7) totalmente de acuerdo. Los datos fueron de tipo cuantitativos discretos, donde sólo se admiten valores de números enteros.

En la segunda sección del instrumento, se incluyeron datos demográficos para conocer el perfil de los docentes participantes, así como los datos laborales que manejan en las instituciones para las cuales trabajan. Una vez integrado el cuestionario, se envió a 10 expertos en el área para que apoyaran en la comprensión y coherencia de los ítems y sugirieran algunos cambios para obtener la encuesta final.

De acuerdo con Blanco-Peck (2015) no hay reglas de cuántas variables independientes y dependientes deben medirse en un estudio, todo depende de cómo se haya planteado el problema de investigación y de las limitaciones que exijan. Asimismo, Creswell (2015) y Hernández et al. (2016) definen dichas variables no especificando un número determinado para su utilización, por lo tanto, para el presente trabajo se utilizaron 2 variables independientes, 3 variables dependientes y 1 mediadora, de acuerdo con los antecedentes teóricos mencionados en el capítulo 2.

Para sustentar la variable mediadora utilizada, considerando el modelo propuesto en la Figura 3, se destacó lo afirmado por Baron y Kenny (1986), donde una variable es mediadora si:

- Hay correlación entre la variable independiente X y el mediador. Esta es una diferencia fundamental con respecto a los moderadores.
- Hay una correlación entre el mediador y la variable dependiente Y. Las variaciones en el mediador deben correlacionarse significativamente con la variable dependiente Y. El camino directo entre X - Y es nulo o más débil que el camino entre X - Y vía el mediador. Para probar este modelo, estadísticamente es necesario un modelo de regresiones múltiples. Se requiere analizar las regresiones de los tres caminos (a, b y c). Si todas estas regresiones ocurren en la dirección propuesta y el efecto sobre Y es menor desde X que desde el mediador, entonces el modelo de mediador es el adecuado (Figura 4).

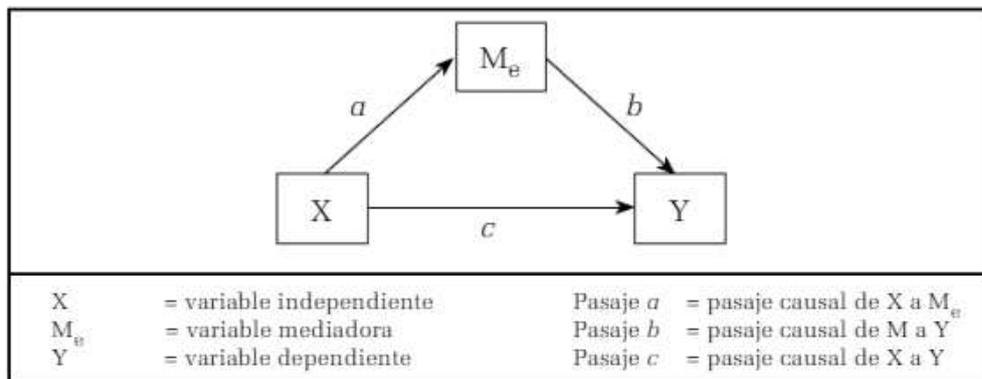


Figura 4. Diagrama de pasajes de mediación

Fuente: Adaptado de Baron y Kenny (1986)

Según Hayes (2013) el modelo de mediación más básico es el simple, el cual es un sistema en el que se propone al menos una variable X de antecedente causal como influyente en un resultado Y a través de una única variable interviniente M. En dicho modelo, hay dos vías distintas mediante las cuales se propone una variable X específica como influenciando a Y. Las relaciones de las variables que se prueban en esta investigación se asemejan al modelo antes mencionado.

3.2.3. Validez de contenido

Después de elaborar el instrumento de medición, se realizó la prueba de validez de contenido bajo un análisis de expertos; se decidió evaluar el grado de

relevancia de los ítems (Anexo 2). Se contó con la participación de 10 expertos especialistas en Capital Humano, directivos de empresas grandes, de instituciones educativas de nivel medio superior y superior y de consultoría del estado de Nuevo León.

La primera prueba con ellos se llevó a cabo para validar la redacción: se entregaron los ítems seleccionados en un formato ordenado por variable con las subdivisiones respectivas, y se evaluó el grado de relevancia, es decir, los jueces evaluaron los ítems con una puntuación de uno a cuatro, donde uno es irrelevante; dos, poco relevante; tres, relevante, y cuatro, muy relevante; también se solicitaron sus comentarios o posibles recomendaciones.

Posteriormente, para cada ítem se calculó un promedio de acuerdo con las respuestas de relevancia obtenidas (Anexo 3) y aquellos que estuvieran por debajo de un valor de 2 serían eliminados (Garza, 2009, citado en Segovia, 2014). Además, se consideraron las aportaciones que a manera de redacción se hicieron acerca de ajustes a las preguntas del cuestionario.

Con los resultados obtenidos de dicha prueba se observó que los expertos recomendaron reestructurar (desde una palabra, frase o enunciado completo) y/o eliminar (integrarlo a otro ítem o suprimirlo por completo) diversos ítems, quedando reflejadas las modificaciones en el instrumento de medición inicial.

Con base en lo anterior, el instrumento de medición modificado de acuerdo con las recomendaciones de los expertos quedó conformado con 50 ítems, divididos en 6 apartados que miden cada una de las variables con los ajustes realizados (Anexo 4). Con base en este instrumento se realizó la prueba piloto, el cual tuvo como resultado reestructurar el instrumento por segunda ocasión, volviendo a realizar el análisis de expertos (Anexo 5 y 6), logrando equilibrar las dimensiones de cada constructo.

El instrumento final para aplicar a la muestra total de docentes quedó conformado por 3 secciones (Anexo 7): en la primera sección, se tenían 48 preguntas para evaluar homogéneamente las variables Empowerment

Estructural, Remuneraciones, Empowerment Psicológico, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional; en la segunda sección, se tenían 17 ítems para evaluar el Burnout; por último, 15 preguntas acerca del perfil de los docentes encuestados. Los ítems del cuestionario final se muestran en la Tabla 7 (65 ítems).

Tabla 7

Ítems del instrumento de medición final

Variable	Ítem	Variable	Ítem	Variable	Ítem
Empowerment Estructural	Ítem3_EE9	Empowerment Psicológico	Ítem1_EP9	Compromiso Organizacional	Ítem2_CO9
	Ítem6_EE8		Ítem5_EP8		Ítem4_CO8
	Ítem8_EE12		Ítem13_EP7		Ítem11_CO7
	Ítem10_EE7		Ítem17_EP6		Ítem15_CO6
	Ítem14_EE6		Ítem22_EP1		Ítem21_CO1
	Ítem19_EE11		Ítem25_EP10		Ítem29_CO4
	Ítem24_EE1		Ítem28_EP4		Ítem35_CO5
	Ítem26_EE10		Ítem34_EP5		Ítem39_CO2
	Ítem30_EE4		Ítem40_EP2		Ítem43_CO3
	Ítem32_EE14		Ítem45_EP3		
	Ítem36_EE5				
	Ítem41_EE2				
	Ítem44_EE3				
Ítem47_EE13					
Remuneraciones	Ítem12_REM7	Satisfacción Laboral	Ítem7_SL8	Burnout	Ítem49_BOUT1
	Ítem18_REM6		Ítem9_SL7		Ítem50_BOUT2
	Ítem20_REM1		Ítem16_SL6		Ítem51_BOUT3
	Ítem27_REM4		Ítem23_SL1		Ítem52_BOUT4
	Ítem33_REM5		Ítem31_SL5		Ítem53_BOUT5
	Ítem37_REM2		Ítem38_SL2		Ítem54_BOUT6
Ítem42_REM3	Ítem46_SL3	Ítem55_BOUT7			
	Ítem48_SL4	Ítem56_BOUT8			
		Ítem57_BOUT9			
		Ítem58_BOUT10			
		Ítem59_BOUT11			
		Ítem60_BOUT12			
		Ítem61_BOUT13			
		Ítem62_BOUT14			
		Ítem63_BOUT15			
		Ítem64_BOUT16			
		Ítem65_BOUT17			

Nota: EE, Empowerment Estructural; REM, Remuneraciones; EP, Empowerment Psicológico; SL, Satisfacción Laboral; CO, Compromiso Organizacional; BOUT, Burnout.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Confiabilidad del instrumento

Se utilizaron dos métodos para medir la confiabilidad del instrumento: el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta.

En primera instancia, el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor será la consistencia interna de los ítems analizados. Aunque es uno de los métodos más utilizados, en el contexto del modelo de ecuaciones estructurales, hay algunas críticas sobre su uso para medir la fiabilidad, ya que considera el mismo peso para todos los indicadores.

El segundo fue el Modelo de Confiabilidad Compuesta para Medidas Congénicas (CRCMM) que presenta un método para estimar la fiabilidad compuesta: aplicable a un caso general de medidas que abordan una simulación común, como la prueba congénica, según Raykov (1997). Ésta reconoce la existencia de diferentes cargas de factores que deben tener un valor de al menos alrededor de 0.6. A menudo, los valores más altos son deseables. Por otra parte, valores cercanos a 1 pueden indicar que los elementos son muy similares.

El índice RHO y la validez compuesta (CR) representan, por lo general, el mismo indicador de confiabilidad; simplemente se computan en diferentes valores (no estandarizados o estandarizados). La rho de Dillon-Goldstein es una mejor medida de confiabilidad que la alfa de Cronbach en el modelado de ecuaciones estructurales, ya que es basada en las cargas en lugar de las correlaciones entre las variables observadas (Demo, Neiva, Nunes y Rozzett, 2012). Para este estudio se consideraron principalmente el alfa de Cronbach y el índice de confiabilidad compuesta.

3.4 Población, marco muestral y muestra

En esta parte se explica cuál es la población y muestra a analizar y los sujetos de estudio, sus características, así como el tipo de muestreo utilizado.

3.4.1. Tamaño de la muestra

El universo de estudio está representado por el total de docentes de instituciones de educación media superior del estado de Nuevo León. Según datos de la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2017) existen 15,206 docentes de instituciones públicas de nivel medio superior en el Estado de Nuevo León que es el universo general. De ellos, 296 docentes se ubican en la Región Citrícola, lo que representa la población sujeta de estudio (UANL, 2018), como se puede observar en la Tabla 8.

Tabla 8
Marco muestral de la investigación

Institución de educación media superior	Cantidad de docentes	Ubicación geográfica (Partiendo de la capital del Estado)
CBTA No. 29 Linares	22	125 km
CECyTE Allende	15	62 km
CECyTE Hualahuises	09	120 km
CECyTE Linares	32	128 km
CECyTE Rayones	06	148 km
CETIS No. 163 José María Morelos y Pavón (Montemorelos)	32	86 km
CONALEP José María Parás y Ballesteros (Allende)	20	61 km
CONALEP Don Protasio Rodríguez Cuellar (Linares)	38	134 km
Escuela Industrial y Preparatoria Técnica Álvaro Obregón	22	128 km
Unidad Linares UANL		
Preparatoria No. 4, UANL (Linares)	35	131 km
Preparatoria No 6, UANL (Montemorelos)	20	82 km
Preparatoria No. 13, UANL (Allende)	27	62 km
Preparatoria No. 14, UANL (General Terán)	18	100 km
Total	296	1,367 km

Fuente: Elaboración propia por comunicación personal de las diversas instituciones (2018) y distancias de su ubicación geográfica obtenidas de Google Maps (2018)

Para calcular el tamaño de muestra “n” para una población finita, se utilizó la fórmula desarrollada por Gabaldon (1980) en la Ecuación 1:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Ecuación 1. Cálculo del tamaño de la muestra.

Fuente: Gabaldon (1980)

donde se tuvieron los siguientes datos:

- N, corresponde al tamaño de la población, que en este caso fueron 296 docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León,
- Z, es un valor de la distribución normal estandarizada y fue de 1.96 al estimar un nivel de confianza de 95%,
- e, es el error de muestra que puede tomar valores de 1% a 5%. En este caso, se utilizó el 5%,
- p, es la probabilidad de éxito (0.50),
- q, es la probabilidad de fracaso (0.50).

A partir de lo anterior, con una población (N) de 296 docentes, un error muestral (e) de 5%, una probabilidad de éxito (p) de 50%, una probabilidad de fracaso (q) del 50% y un nivel de confianza del 95% (Z=1.96) se obtuvo un tamaño de muestra “n” de 167 elementos. Dicho resultado se comprobó con el procedimiento propuesto por Rositas (2014).

Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico, por cuotas, basado en dividir a la población en subgrupos exclusivos donde se debe identificar las proporciones de estos subgrupos en la población. Esta misma proporción fue aplicada al proceso de muestreo. Por último, se seleccionaron sujetos de los diversos subgrupos teniendo en cuenta las proporciones observadas. Esto aseguró que la muestra fuera representativa de toda la población y permitió

estudiar rasgos y características que se vieron en cada subgrupo, asegurando una cobertura de unidades de todos los tipos (Rabolini, 2009).

De acuerdo con la población y el tamaño de muestra calculado, se determinó la proporción de docentes a encuestar por cada institución sujeta de estudio, tal como aparece en la Tabla 9.

Tabla 9

Marco muestral y proporción de docentes por institución educativa a encuestar

Institución de educación media superior	Cantidad de docentes	Proporción muestral
CBTA No. 29 Linares	22	12
CECyTE Allende	15	09
CECyTE Hualahuises	09	05
CECyTE Linares	32	18
CECyTE Rayones	06	03
CETIS No. 163 José María Morelos y Pavón (Montemorelos)	32	18
CONALEP José María Parás y Ballesteros (Allende)	20	12
CONALEP Don Protasio Rodríguez Cuellar (Linares)	38	22
Escuela Industrial y Preparatoria Técnica Álvaro Obregón Unidad Linares UANL	22	12
Preparatoria No. 4, UANL (Linares)	35	20
Preparatoria No 6, UANL (Montemorelos)	20	11
Preparatoria No. 13, UANL (Allende)	27	15
Preparatoria No. 14, UANL (General Terán)	18	10
Total:	296	167

Fuente: Elaboración propia por comunicación personal de las diversas instituciones (2018)

3.4.2. Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio de la investigación fueron los docentes que laboran en instituciones públicas de nivel medio superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León. Dicho marco poblacional sujeto a estudio tuvo como principales características:

- a) Docentes de una institución educativa pública de nivel medio superior (bachillerato general, tecnológico, profesional técnico bachiller, profesional técnico),
- b) Adultos (hombres y mujeres), generalmente mayores de 21 años,
- c) Escolaridad mínima de licenciatura,
- d) Empleados bajo la categoría de tiempo completo, medio tiempo o por horas.

Se recolectó la información a través de cuestionarios en físico y autoadministrados por los mismos docentes, confiando en su profesionalidad, responsabilidad y compromiso.

El procedimiento para la recolección de datos consistió en acudir a cada una de las preparatorias personalmente, obtener la autorización de los directores o personal a cargo, dirigirse a los docentes para explicarles el objetivo de la investigación y lo relacionado al instrumento, así como su aplicación con los docentes que estuvieran disponibles en ese momento o aceptaran responder la encuesta, considerando la cantidad proporcional de elementos por escuela para cumplir con el tamaño de muestra.

En los casos donde los docentes requerían de mayor tiempo para el llenado de la encuesta por cuestiones laborales, se dejaban los cuestionarios y al siguiente día o próximos días, dependiendo de sus actividades, se acudía a recogerlos. La recolección de datos mediante la visita a todas las instituciones educativas que se analizaron se llevó a cabo en el período comprendido del 12 de marzo al 3 de mayo de 2018.

En las imágenes de la Figura 5 se presenta una muestra de las evidencias de la recolección de la información mediante la visita a las instituciones sujetas de estudio al aplicar los cuestionarios, obteniendo en todas ellas la autorización expresa tanto de los directivos como de las personas involucradas al capturar las imágenes. El resto de las evidencias puede consultarse en el Anexo 9.



Figura 5. Aplicación del instrumento de medición en instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León

Fuente: Elaboración propia

3.5 Métodos de análisis

Posterior a la recolección de datos de los cuestionarios finales, se utilizaron los siguientes métodos estadísticos.

a) Análisis descriptivo

Se realizó el análisis demográfico del perfil del encuestado incluyendo sexo, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad dentro de la institución, haciendo uso de pruebas paramétricas para obtener porcentajes, media, mediana y desviación estándar. Además, se analizaron los datos descriptivos de cada una de las variables que integran el modelo propuesto tomando en cuenta el rango de respuesta de los ítems.

b) Correlación bivariada

La correlación bivariada es una técnica estadística destinada a averiguar:

- a) si dos variables tienen relación entre sí
- b) si la relación es fuerte-moderada-o débil y
- c) qué dirección tiene la relación (Ximénez y Revuelta, 2011).

La correlación está basada en la asociación lineal, es decir, que cuando los valores de una variable aumentan, los valores de la otra variable pueden aumentar o disminuir proporcionalmente. La gran ventaja de la correlación es que toda la información de existencia de relación, fortaleza y dirección aparece sintetizada en un coeficiente de correlación (r) y un nivel de significación (sig.):

1. El nivel de significación: indica si existe o no relación entre dos variables. Cuando la significación es menor de 0.05 sí existe correlación significativa. Si existe correlación significativa se debe pasar al siguiente punto.
2. El coeficiente de correlación (r). Este coeficiente puede oscilar entre -1 y +1. Cuanto más se aleja de 0, más fuerte es la relación entre las dos

variables. El signo (positivo o negativo) de la correlación indica la dirección de la relación (López, 2012; Ximénez y Revuelta, 2011).

Esta técnica estadística se utilizó para seleccionar el método de análisis cuantitativo a emplear por tener en el modelo 3 variables dependientes, realizándose con base en 2 supuestos:

- Si las variables dependientes están correlacionadas se debía utilizar el modelo de ecuaciones estructurales.
- Si las variables dependientes no están correlacionadas se podía utilizar regresión lineal por cada una de dichas variables con sus respectivas variables independientes y mediadora (López, 2012).

De acuerdo con las pruebas realizadas que se muestran en el Anexo 8 y con base en el primer supuesto, porque resultó que 2 de las variables dependientes estaban correlacionadas (Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional), se decidió utilizar el modelo de ecuaciones estructurales mediante el software SmartPLS 3.0 de Hair et al. (2017).

c) Ecuaciones estructurales (SEM)

Con base en el tipo de investigación propuesto se utilizó como prueba estadística no paramétrica el modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM), un modelo multivariable porque permite examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, ya que las variables son dependientes en una relación, pero independientes en otra dentro del mismo modelo, combinando aspectos de la regresión múltiple y el análisis factorial (Leyva y Olague, 2014; Cupani, 2012).

Las relaciones entre las variables latentes del SEM pueden ser de tres tipos: covarianza, efectos directos o efectos indirectos (mediadores). Ésta fue una de las razones principales para utilizarlo en la presente investigación, ya que se buscó probar que el Empowerment Psicológico actúa en su rol mediador.

El SEM considera dos componentes: el componente del modelo de medición (outer model) y el componente del modelo estructural (inner model). Al estar en presencia de un modelo de medición reflexivo (Valdivieso, 2016), se eligió la técnica estadística de análisis basados en la varianza o en componentes (Partial Least Squares, PLS), debido a las recomendaciones mínimas del tamaño de muestra, el objetivo orientado a la predicción, con especificaciones no paramétricas para estimar la precisión de los valores estimados y no suponiendo que los datos estaban normalmente distribuidos (Barroso, Cepeda y Roldán, 2007).

Con base en los 65 ítems de las variables que integraron el instrumento de medición, el modelo de investigación propuesto completo quedó conformado en la Figura 6 mediante el software SmartPLS 3.0 M3.

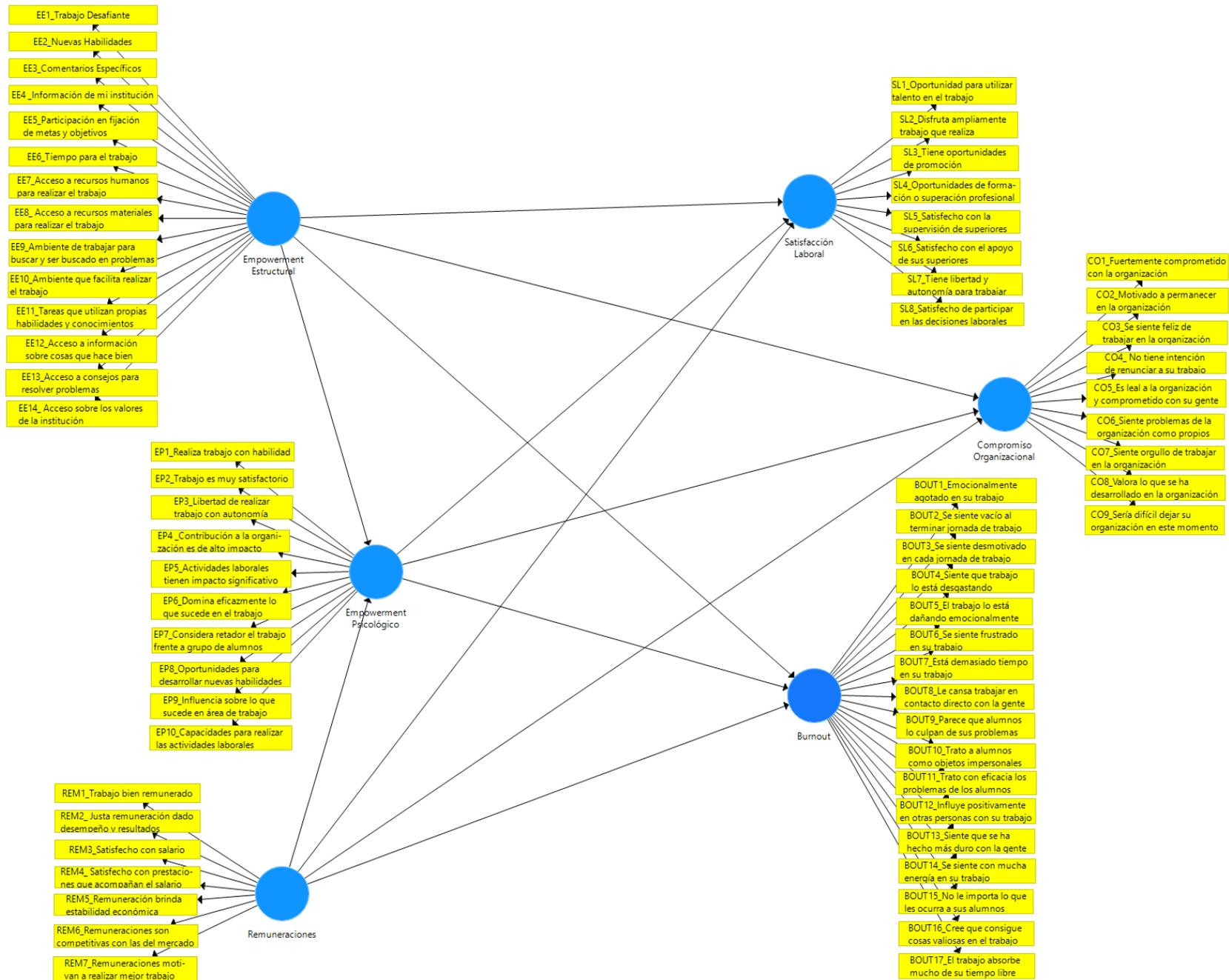


Figura 6. Modelo de investigación propuesto (65 ítems) (SmartPLS 3.0 M3)

Fuente: Elaboración propia

Se efectuó el análisis de Bootstrapping que permitió examinar si existe una relación causal entre variables y su significancia para la comprobación de hipótesis (Ramírez, Mariano y Salazar, 2014). Por último, se corrió el algoritmo Blindfolding del SmartPLS 3.0 M3 para confirmar la relevancia predictiva del modelo estructural al estimar la Q^2 . La Q^2 de Stone-Geisser indica que el modelo estructural debe ser capaz de predecir adecuadamente cada indicador de la variable latente endógena (Henseler et al., 2015).

En este capítulo de estrategia metodológica se ha explicado el enfoque, tipo de estudio y diseño de la investigación que se realizó, el uso del cuestionario como instrumento de medición, la operacionalización de las variables, el proceso de validez de contenido y el análisis de expertos llevado a cabo. Posteriormente, se mostró el universo de estudio, la población y la muestra y sus características, determinándose la cantidad de sujetos a encuestar, el uso del muestreo no probabilístico por cuotas y las ecuaciones estructurales como método de análisis utilizado de acuerdo con los supuestos previamente señalados.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En este capítulo se presenta el proceso metodológico para llegar a los resultados; primeramente, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo en tres etapas: en la primera, se utilizó la técnica de expertos para la comprensión del instrumento con la prueba 1 de validez de contenido; en la segunda, se aplicó una prueba piloto a 35 docentes a partir de la cual se hizo una reestructuración de ítems en tres variables; y en la tercera, se regresó a los expertos para validar aún más la comprensión del cuestionario y obtener el instrumento de medición final.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario final a la muestra de 167 docentes de instituciones públicas de nivel medio superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León integran el análisis demográfico del perfil del encuestado, así como los datos descriptivos de las variables del modelo propuesto considerando las respuestas de los ítems en escala Likert. También se muestra el análisis de la fiabilidad del instrumento, así como el modelo de ecuaciones estructurales mediante el SmartPLS 3.0 de Hair et al. (2017) como método principal de análisis de resultados. Este aspecto incluye el modelo de medición y estructural con base en la técnica PLS, las técnicas de Blindfolding y Bootstrapping y la comprobación de las hipótesis de investigación.

4.1 Análisis cualitativo (Análisis con expertos).

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008). Tras someter un instrumento de cotejo a la consulta y al juicio de expertos se buscó reunir dos criterios de calidad: validez y fiabilidad. Además, se evaluaron dos situaciones: una que atañe al diseño de una prueba y, la otra, a la validación de un instrumento sometido a procedimientos de traducción y estandarización para adaptarlo a significados culturales diferentes. Es aquí donde la tarea del experto se convirtió en una labor fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requirieron.

Durante la prueba de validez de contenido del instrumento (Anexo 2), se decidió evaluar el grado de relevancia de los ítems por 10 expertos, especialistas en Capital Humano. Estos expertos fueron directores de recursos humanos de empresas grandes, directivos de instituciones educativas de nivel medio superior y superior, así como consultores del estado de Nuevo León.

La primera prueba se llevó a cabo para validar la redacción y comprensión de los ítems del instrumento elaborado previamente. Los expertos los evaluaron con una puntuación de uno a cuatro, donde uno es irrelevante; dos, poco relevante; tres, relevante, y cuatro, muy relevante; también se solicitaron sus comentarios o posibles recomendaciones.

Posteriormente, para cada ítem se calculó un promedio de acuerdo con las respuestas de relevancia obtenidas (Anexo 3) y aquellos que estuvieron por debajo de un valor de 2 fueron eliminados (Garza, 2009, citado en Segovia, 2014). Además, se consideraron las aportaciones que a manera de redacción se hicieron acerca de ajustes a las preguntas del cuestionario.

Con los resultados obtenidos de dicha prueba, los expertos recomendaron reestructurar (desde una palabra, frase o enunciado completo) y/o eliminar (integrarlo a otro ítem o suprimirlo por completo) los ítems mostrados en la Tabla 10.

Tabla 10

Recomendaciones de expertos en prueba de validez de contenido

Sección/variable	Ítems a reestructurar	Ítems a eliminar
Empowerment Estructural	5, 6, 7, 8, 9 y 10	-
Remuneraciones	1, 3 y 7	2, 9 y 10
Empowerment Psicológico	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 9	8 y 10
Satisfacción Laboral	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8 y 9	3 y 10
Compromiso Organizacional	1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9	7
Burnout	1, 3, 6, 8 y 9	4 y 10

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, el instrumento de medición modificado de acuerdo con las recomendaciones recibidas y el promedio de la prueba de validez de contenido quedó conformado con 50 ítems, divididos en 6 apartados

que medían cada una de las variables con los ajustes realizados. Con base en este instrumento (Anexo 4), se realizó la prueba piloto.

4.2 Prueba piloto

4.2.1 Aplicación de encuesta a 35 docentes

Con los resultados del análisis del instrumento revisado por expertos se modificó y adaptó la encuesta de prueba piloto (Anexo 4) y se envió a 35 docentes con las características de la población seleccionada de instituciones públicas de educación media superior en la Región Citrícola del estado de Nuevo León, para probar la comprensión de los ítems y claridad de su redacción. Para medir la confiabilidad del instrumento, se calculó el índice de alfa de Cronbach a los ítems de cada una de las variables del modelo con el software SPSS versión número 22, los cuales mostraron valores superiores a 0.70 que es el nivel mínimo considerado como aceptable (Tablas 11 y 12).

Tabla 11

Resultados de confiabilidad del instrumento en prueba piloto

Alfa de Cronbach Original	N de elementos originales
.956	50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Resultados del análisis de confiabilidad de las variables (Alfa de Cronbach en SPSS)

VARIABLES	Ítems originales	Alfa original
Empowerment Estructural	10	.907
Remuneraciones	7	.939
Empowerment Psicológico	8	.924
Satisfacción Laboral	8	.940
Compromiso Organizacional	9	.956
Burnout	8	.807

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los resultados de la confiabilidad muestran valores altos (arriba de 0.90) en su conjunto y al revisar cada una de las variables, se decidió hacer otros análisis estadísticos utilizando el software de mínimos cuadrados parciales SmartPLS 3.0 M3 de Hair et al. (2017), obteniendo los índices del alfa de Cronbach que se muestran en la Tabla 13, con valores superiores a 0.80 por variable, así como la fiabilidad compuesta y el índice rho, con valores arriba de 0.65 (Cronbach,1951; Jöreskog,1971 y Raykov,1997).

Tabla 13

Resultados del análisis de confiabilidad de las variables (SmartPLS 3.0 M3)

	Alfa de Cronbach original	rho_A original	Fiabilidad compuesta original
Empowerment Estructural	0.914	0.929	0.929
Remuneraciones	0.938	0.951	0.950
Empowerment Psicológico	0.935	0.943	0.948
Satisfacción Laboral	0.942	0.954	0.951
Compromiso Organizacional	0.960	0.963	0.965
Burnout	0.803	0.792	0.838

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que esta prueba piloto fue importante en la selección del método de análisis a utilizar, ya que con una prueba de correlación bivariada de las 3 variables dependientes se encontró que 2 de ellas estaban correlacionadas, por lo que se seleccionó el modelo de ecuaciones estructurales para el análisis de los datos, de acuerdo con el cumplimiento del primero de los criterios para la elección. Los resultados de dicha correlación se encuentran en el Anexo 8.

Esta prueba piloto aplicada, así como los primeros análisis estadísticos llevados a cabo, fueron decisivos para la validación del instrumento final. De acuerdo con dichas pruebas realizadas en dos etapas, se observó que algunas de ellas no tuvieron resultados completamente aceptables, por lo que se propuso la reestructuración de la encuesta en las variables Empowerment Estructural, Empowerment Psicológico y Burnout, siendo que no se habían considerado ítems en igual cantidad para cada una de las dimensiones que conforman estos constructos.

La reestructuración del cuestionario respecto a las variables antes mencionadas consistió en agregar ítems para cada una de sus dimensiones que permitió el equilibrio dentro de cada constructo. Dichos ítems se muestran en la Tabla 14. Ya con un instrumento final que pasó de 50 a 65 ítems, se decidió enviarlo a revisar por segunda vez a los mismos 10 expertos en el área para confirmar la validez de contenido nuevamente (Anexo 5), confiando en que sería la versión definitiva del instrumento al considerar todos los aspectos necesarios sobre las variables en él.

Tabla 14

Reestructuración del cuestionario con base en la segunda prueba de validez de contenido

Sección/variable	Ítems a agregar
Empowerment Estructural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo la oportunidad de realizar tareas que utilizan mis propias habilidades y conocimientos. 2. Tengo acceso a información específica sobre cosas que hago bien. 3. Tengo acceso a consejos útiles o consejos para resolver problemas. 4. Tengo acceso sobre los valores de la institución.
Empowerment Psicológico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo una influencia significativa sobre lo que sucede en mi área de trabajo. 2. Me he asegurado sobre mis capacidades para realizar mis actividades laborales.
Burnout	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me parece que los alumnos me culpan de alguno de sus problemas. 2. Siento que estoy tratando a algunos alumnos como si fueran objetos impersonales. 3. Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis alumnos. 4. Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo. 5. Siento que me he hecho más duro con la gente. 6. Me siento con mucha energía en mi trabajo. 7. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis alumnos. 8. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo. 9. Mi trabajo absorbe mucho de mi tiempo libre.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Segundo acercamiento con expertos

De acuerdo con la opinión de expertos en la segunda prueba de validez de contenido llevada a cabo (Anexo 5), se obtuvieron los promedios aceptables (Anexo 6), quedando consolidado el instrumento de medición final con 65 ítems,

divididos en 6 apartados que miden cada una de las variables con los ajustes realizados. Para efectos de la aplicación del cuestionario final al total de la muestra de este estudio (Anexo 7), se decidió revolver el orden de dichos ítems para no sesgar las respuestas entre las variables. Cabe destacar que fue responsabilidad del Investigador/Doctorando el diseño y elaboración del cuestionario, así como su aplicación.

Para medir la confiabilidad del instrumento final ya reestructurado, se calculó el índice de alfa de Cronbach a los ítems de cada una de las variables del modelo con el software SPSS versión número 22, los cuales mostraron valores superiores a 0.70 que es el nivel mínimo considerado como aceptable (Tablas 15 y 16).

Tabla 15

Resultados de confiabilidad del instrumento final

Alfa de Cronbach	N de elementos
Final	65
.976	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Resultados del análisis de confiabilidad de las variables en el instrumento final. (Alfa de Cronbach en SPSS)

Variables	Ítems originales	Alfa de Cronbach original
Empowerment Estructural	14	0.948
Remuneraciones	7	0.949
Empowerment Psicológico	10	0.922
Satisfacción Laboral	8	0.922
Compromiso Organizacional	9	0.903
Burnout	17	0.786

Fuente: Elaboración propia

4.3. Resultados Finales

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario final (Anexo 7) al tamaño de muestra de 167 docentes

calculado en el capítulo anterior, considerando la proporcionalidad de docentes establecida por institución educativa y la cantidad real encuestada, como se aprecia en la Tabla 17.

Tabla 17

Marco muestral encuestado en la investigación

Institución de educación media superior	Cantidad de docentes	Proporción estratificada
CBTA No. 29 Linares	22	12
CECyTE Allende	15	09
CECyTE Hualahuises	09	05
CECyTE Linares	32	18
CECyTE Rayones	06	03
CETIS No. 163 José María Morelos y Pavón (Montemorelos)	32	18
CONALEP José María Parás y Ballesteros (Allende)	20	12
CONALEP Don Protasio Rodríguez Cuellar (Linares)	38	22
Escuela Industrial y Preparatoria Técnica Álvaro Obregón Unidad Linares UANL	22	12
Preparatoria No. 4, UANL (Linares)	35	20
Preparatoria No 6, UANL (Montemorelos)	20	11
Preparatoria No. 13, UANL (Allende)	27	15
Preparatoria No. 14, UANL (General Terán)	18	10
Total:	296	167

Fuente: Elaboración propia por comunicación personal de las diversas instituciones (2018)

4.3.1 Estadística descriptiva del perfil docente y de las variables

Se comenzó con el análisis de datos demográficos de los docentes encuestados para obtener información acerca de su perfil, éste incluye sexo, estado civil, categoría de empleo, escolaridad, ingreso mensual, así como el promedio, desviación estándar y mediana de la edad, horas-clase, número de alumnos por grupo que atienden, antigüedad dentro de la institución, años de experiencia en la labor docente, entre otros aspectos (Tabla 18). Posteriormente, se incluyó el análisis descriptivo de las variables de acuerdo con los puntajes considerados como respuestas en la escala Likert (Tabla 19).

a) Análisis demográfico del perfil del docente encuestado

A partir de la recolección de datos, se muestran en la Tabla 18 las características de los docentes encuestados, analizándose estadísticamente la información.

Tabla 18

Análisis demográfico del perfil del docente encuestado

	Cantidades	%		Cantidades	%
<u>Sexo</u>			<u>Ingreso Mensual</u>		
Hombre	82	49.10	\$0 - \$4,999	40	23.95
Mujer	85	50.90	5,000 - 9,999	50	29.94
No contestó			10,000- 14,999	42	25.15
<u>Estado Civil</u>			15,000 - 19,999	17	10.18
Soltero	50	29.94	20,000 - 24, 999	04	02.40
Casado	104	62.28	25,000 - 29,999	03	01.80
Viudo	0	00.00	30,000 - 34,999	06	03.59
Unión Libre	05	02.99	35,000 - 39,999	01	00.60
Divorciado	07	04.19	Más de 40,000	0	00.00
Otro	0	00.00	No contestó	04	02.40
No contestó	01	00.60			
<u>Categoría de Empleo</u>			<u>Dependientes económicos</u>		
Eventual (Por Contrato)	72	43.11	0	37	22.16
Por honorarios	04	02.40	1	33	19.76
De base	33	19.76	2	41	24.55
Medio Tiempo	12	07.19	3	32	19.16
Tiempo Completo	43	25.75	4	15	08.98
No contestó	03	01.80	5	07	04.19
<u>Escolaridad</u>			6	01	00.60
Primaria/Secundaria	01	00.60	No contestó	01	00.60
Bachillerato	04	02.40	<u>Cuenta con otro empleo</u>		
Carrera Técnica	07	04.19	Si	85	50.90
Licenciatura	82	49.10	No	81	48.50
Maestría	66	39.52	No contestó	01	00.60
Doctorado	06	03.59			
No contestó	01	00.60			
			Promedio	Desviación estándar	Mediana
Edad			39.4578300	11.322600	38
Número de horas clase al semestre			23.2638000	8.724754	20
Número de horas administrativas			6.0000000	10.836900	0
Número de horas de estancia			1.66666777	3.975252	0
Antigüedad dentro de la institución educativa			10.7807900	9.648599	7.25
Cantidad promedio de alumnos por grupo que atiende			35.748500	12.429910	35
Años de experiencia laboral como docente			13.1676000	10.327480	10

Fuente: Elaboración propia y formato adaptado de Mendoza (2005)

Analizando los resultados obtenidos del personal encuestado que se observan en la Tabla 18, se encontró una mayor participación de docentes por contrato o eventuales (43%). En cuanto al género, se recibieron encuestas en

mayor proporción del sexo femenino (51%). La edad promedio ronda en los 39 años, el 49% señaló tener estudios principalmente de licenciatura, 62% son casados. Cuentan con un ingreso mensual entre \$5,000 y \$9,999 pesos y el 22% no tiene dependientes económicos, pero el 64% tiene entre 1 y 3 dependientes económicos. Aunque el 51% de los encuestados posee otro empleo, la mayoría tienen una antigüedad dentro de la institución actual de 10 años. Atienden 36 alumnos por grupo, con 23 horas-clase y tienen una experiencia laboral como docentes de 13 años en promedio.

b) Análisis descriptivo de las variables

En la Tabla 19 se describe el rango de respuesta en porcentajes de los ítems de cada una de las variables, divididos en niveles bajo, medio y alto, en una escala que parte desde totalmente en desacuerdo señalado con el número 1, hasta totalmente de acuerdo señalado con el número 7 de la escala Likert. Como nivel bajo se utilizan los rangos de respuesta 1 y 2; como nivel medio, 3, 4 y 5; y como nivel alto, 6 y 7. Además se incluyen los promedios, la desviación estándar y la mediana de cada una de las variables.

Tabla 19

Análisis descriptivo de las variables



Variable/ Rangos de respuesta	Bajo % 1-2	Medio % 3-4-5	Alto % 6-7	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación Estándar	Mediana
Empowerment Estructural	8	29	63	1	7	5.476048	1.620520	6
Remuneraciones	11	37	52	1	7	5.106074	1.691246	6
Empowerment Psicológico	10	15	75	1	7	5.822156	1.513704	6
Satisfacción Laboral	7	24	69	1	7	5.695359	1.613847	6
Compromiso Organizacional	6	20	74	1	7	5.908184	1.591102	6
Burnout	53	21	25	1	7	3.201276	2.327165	2

Fuente: Elaboración propia y formato adaptado de Mendoza (2005)

4.3.2 Análisis estadístico mediante ecuaciones estructurales

Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales y se muestran los análisis estadísticos realizados con el SmartPLS 3.0 M3 de Hair et al. (2017) con la técnica PLS, donde se destacan dos componentes: evaluación del modelo de medición y evaluación del modelo estructural. Dichas evaluaciones se realizaron partiendo del modelo de investigación propuesto que se muestra en la Figura 7.

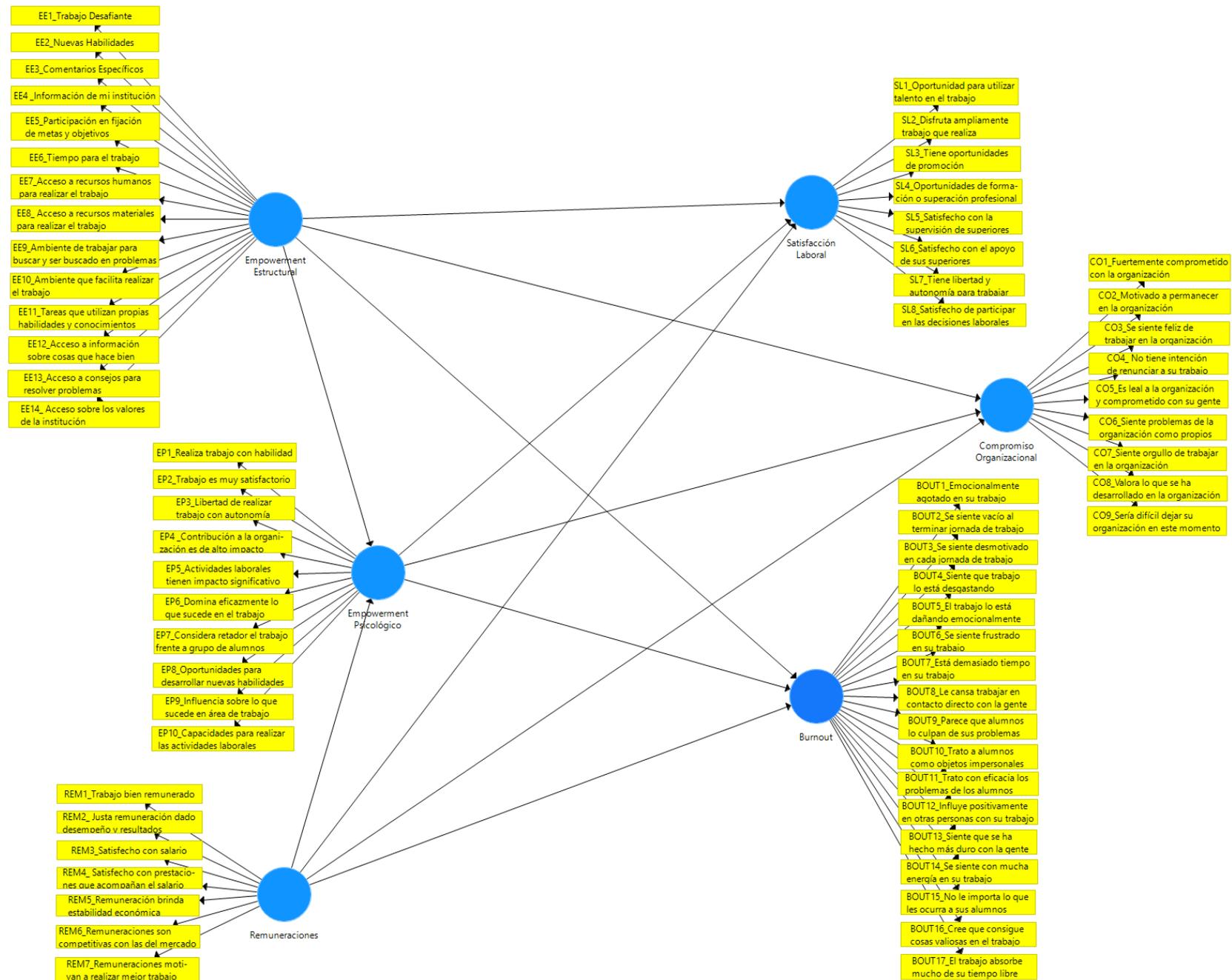


Figura 7. Modelo de investigación propuesto (65 ítems) (SmartPLS 3.0 M3)

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.1 Evaluación del modelo de medición (Outer model)

El modelo de medición (outer model) define cómo cada grupo de indicadores se refiere a su variable latente (Chin, 1998), esto quiere decir que especifica las relaciones entre una variable latente y sus variables manifiestas u observadas (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Se considera, de acuerdo con las características señaladas en el capítulo anterior, un modelo de medición reflexivo en este estudio.

a) Cargas y comunalidad

Al aplicar el algoritmo del software SmartPLS 3.0 M3 de Hair et al. (2017) se genera el porcentaje de varianza extraída (AVE)¹ y la confiabilidad compuesta aplicables a los indicadores reflexivos (Chin, 1998). Cabe destacar que al generar el modelo de medición los valores van de 0 a 1. El valor de las cargas debe ser mayor a 0.70 y ser considerado para su eliminación el indicador con cargas externas que esté entre 0.40 y 0.70 dependiendo si contribuye a un aumento en la confiabilidad compuesta y el promedio de varianza extraída (AVE). Por otro lado, los indicadores con carga externa por debajo de 0.40 siempre deben ser eliminados. Lo anterior sin descuidar el hecho de que existan al menos 3 indicadores por variable (Chin, 1998; Churchill, 1979).

En el modelo de medición se puede valorar la importancia de los indicadores que forman cada variable latente por medio de las cargas (loadings), las cuáles deben ser superiores a 0.70 o al menos de 0.60 (Chin, 1998), aunque pueden aceptarse indicadores con cargas de 0.50. Al elevar las cargas al cuadrado se obtienen los valores de comunalidad (Tabla 20). El AVE es el promedio de las comunalidades.

Cabe destacar que el instrumento de medición aplicado cuenta con 65 ítems, pero el análisis estadístico se realizó utilizando solamente 42 ítems. Lo anterior debido a que la evaluación de las cargas no resultó favorable para los

¹ AVE: promedio de varianza extraída. Está orientado a medir la cantidad de varianza que un componente de una variable latente captura de sus indicadores.

23 ítems restantes que se eliminaron del modelo propuesto (Ítems: EE1, EE6, EE9, EE14, REM7, EP6, EP7, EP9, CO6, CO9, BOUT1, BOUT2, BOUT3, BOUT4, BOUT5, BOUT8, BOUT9, BOUT12, BOUT13, BOUT14, BOUT15, BOUT16 y BOUT17)² siguiendo las sugerencias de Hair et al. (2017) para poder cumplir lo más preciso posible con los criterios de evaluación de la validez discriminante que se detallan más adelante (ver validez discriminante en páginas 124-128). Finalmente se corrió el modelo con 42 ítems.

² *EE, Empowerment Estructural; REM, Remuneraciones; EP, Empowerment Psicológico; CO, Compromiso Organizacional; BOUT, Burnout*

Tabla 20*Resultados del análisis de medición: cargas y comunalidad (ítems finales)*

Variable	Carga	Comunalidad
Empowerment Estructural		
EE2	0.798	0.636804
EE3	0.834	0.695556
EE4	0.770	0.592900
EE5	0.799	0.638401
EE7	0.755	0.570025
EE8	0.757	0.573049
EE10	0.789	0.622521
EE11	0.744	0.553536
EE12	0.813	0.660969
EE13	0.861	0.741321
Remuneraciones		
REM1	0.896	0.802816
REM2	0.898	0.806404
REM3	0.915	0.837225
REM4	0.815	0.664225
REM5	0.857	0.734449
REM6	0.840	0.705600
Empowerment Psicológico		
EP1	0.850	0.722500
EP2	0.896	0.802816
EP3	0.749	0.561001
EP4	0.809	0.654481
EP5	0.857	0.734449
EP8	0.716	0.512656
EP10	0.793	0.628849
Satisfacción laboral		
SL1	0.779	0.606841
SL2	0.726	0.527076
SL3	0.701	0.491401
SL4	0.832	0.692224
SL5	0.845	0.714025
SL6	0.808	0.652864
SL7	0.747	0.558009
SL8	0.800	0.640000

Variable	Carga	Comunalidad
Compromiso Organizacional		
CO1	0.915	0.837225
CO2	0.833	0.693889
CO3	0.903	0.815409
CO4	0.830	0.688900
CO5	0.883	0.779689
CO7	0.860	0.739600
CO8	0.915	0.837225
Burnout		
BOUT6	0.759	0.576081
BOUT7	0.746	0.556516
BOUT10	0.833	0.693889
BOUT11	0.832	0.692224

Nota: EE, Empowerment Estructural; REM, Remuneraciones; EP, Empowerment Psicológico; SL, Satisfacción Laboral; CO, Compromiso Organizacional; BOUT, Burnout.
Fuente: Elaboración propia

b) Fiabilidad

Con el modelo de medición se evalúa la validez de constructo y la confiabilidad del instrumento y los resultados del análisis se observan en la Tabla 21. La fiabilidad mide la consistencia interna de los atributos, es decir, las variables latentes que forman el submodelo y que los atributos estén midiendo lo mismo. Se calcula el alfa de Cronbach (Cronbach, 1970), y la fiabilidad compuesta, los valores oscilan entre 0 (ausencia de homogeneidad) y 1 (máxima homogeneidad) (Werts, Linn y Jöreskog, 1974).

La diferencia es que el alfa de Cronbach presupone a priori que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma mientras que la fiabilidad compuesta utiliza las cargas de los ítems tal como existen en el modelo causal. Lo más habitual es considerar como criterio de fiabilidad que los valores de ambos índices sean superiores a 0.70 (Sepúlveda, D.E., Sepúlveda, D. S., Pérez y Figueroa, 2016).

De acuerdo a Hair et al. (2017) la fiabilidad compuesta de 0.60 a 0.70 es aceptable para la investigación exploratoria, mientras que en etapas más

avanzadas de investigación, los valores entre 0.70 y 0.90 pueden considerarse satisfactorios. Los valores superiores a 0.90 (y definitivamente superiores a 0.95) no son deseables porque indican que todos los indicadores de la variable están midiendo el mismo fenómeno y, por lo tanto, no es probable que sea una medida válida del constructo. Finalmente, los valores por debajo de 0.60 indican una falta de fiabilidad de consistencia interna.

Los resultados del índice de confiabilidad compuesta superan el valor de 0.80 en todas las variables de esta investigación (ver Tabla 21); y aunque algunos son mayores a 0.90, no superan en gran medida el 0.95 marcado como definitivamente no deseable. Este índice es considerado una mejor aproximación que el alfa de Cronbach, ya que supone que los parámetros son precisos y aplica sólo cuando la variable latente tiene indicadores reflexivos (Chin, 1998), además de las características explicadas en el capítulo 3 por Cronbach (1951), Jöreskog (1971) y Raykov (1997).

Tabla 21

Resultados del análisis de medición del modelo de ítems: Fiabilidad

Variable	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Promedio de Varianza Extraída (AVE)
Empowerment Estructural	0.934	0.944	0.629
Remuneraciones	0.936	0.950	0.759
Empowerment Psicológico	0.913	0.931	0.660
Satisfacción Laboral	0.908	0.926	0.610
Compromiso Organizacional	0.949	0.958	0.766
Burnout	0.803	0.872	0.630

Fuente: Elaboración propia

Otra medida de confiabilidad de las variables latentes es el promedio de varianza extraída (AVE), el cual está orientado a medir la cantidad de varianza que un componente de una variable latente captura de sus indicadores, cuyos valores son aceptables al superar el 0.50.

c) Validez convergente y discriminante

Para evaluar la validez existen dos sub-tipos, la validez convergente y la validez discriminante. La validez convergente significa que un conjunto de indicadores representan uno y el mismo constructo. Fornell y Larcker (1981, citados en Henseler et al. 2009) recomiendan utilizar el AVE como un criterio de validez convergente.

Según Hair et al. (2017) el AVE (promedio de varianza extraída)³ es un indicador de confiabilidad que con un valor de 0.50 o mayor indica un grado suficiente de validez convergente, lo que significa que, en promedio, la variable latente explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores. Por el contrario, un AVE menor que 0.50 indica que, en promedio, queda más varianza en el error de los ítems que en la varianza explicada por el constructo. Analizando la Tabla 21, todas las variables superan el valor de 0.50.

La evaluación de validez discriminante tiene el objetivo de garantizar que una construcción reflexiva tenga las relaciones más fuertes con sus propios indicadores (por ejemplo, en comparación con cualquier otra construcción) en el modelo de ruta PLS (Hair et al., 2017).

La validez discriminante se refiere a que dos conceptos conceptualmente diferentes, deben ser lo suficientemente diferentes, y puede observarse cuando la capacidad de cada variable latente para explicar sus variables manifiestas es mayor que las correlaciones entre esa variable latente y las demás. Para medir la validez discriminante mediante ecuaciones estructurales, existen tres criterios complementarios según Henseler et al. (2015):

1. Las cargas cruzadas suelen ser el primer enfoque para evaluar la validez discriminante de los indicadores. Específicamente, el alojamiento exterior de un indicador en la variable asociada debe ser mayor que cualquiera de sus cargas cruzadas en otras variables (Tabla 22).

³ AVE: promedio de varianza extraída. Está orientado a medir la cantidad de varianza que un componente de una variable latente captura de sus indicadores.

Tabla 22*Cargas cruzadas*

Indicador	EE	REM	EP	SL	CO	BOUT
Empowerment Estructural						
EE2	0.798	0.330	0.761	0.746	0.774	-0.385
EE3	0.834	0.339	0.597	0.582	0.745	-0.259
EE4	0.770	0.323	0.635	0.608	0.665	-0.212
EE5	0.799	0.368	0.610	0.574	0.717	-0.194
EE7	0.755	0.262	0.614	0.578	0.722	-0.366
EE8	0.757	0.268	0.552	0.567	0.700	-0.333
EE10	0.789	0.448	0.634	0.673	0.791	-0.391
EE11	0.744	0.447	0.761	0.738	0.690	-0.390
EE12	0.813	0.297	0.561	0.553	0.713	-0.280
EE13	0.861	0.356	0.653	0.585	0.800	-0.348
Remuneraciones						
REM1	0.351	0.896	0.364	0.357	0.398	-0.217
REM2	0.376	0.898	0.355	0.359	0.441	-0.172
REM3	0.356	0.915	0.340	0.318	0.397	-0.212
REM4	0.443	0.815	0.456	0.452	0.495	-0.378
REM5	0.357	0.857	0.394	0.368	0.413	-0.237
REM6	0.372	0.840	0.368	0.343	0.412	-0.219
Empowerment Psicológico						
EP1	0.595	0.321	0.850	0.829	0.679	-0.203
EP2	0.722	0.384	0.896	0.874	0.759	-0.333
EP3	0.719	0.428	0.749	0.653	0.766	-0.296
EP4	0.664	0.354	0.809	0.691	0.665	-0.239
EP5	0.661	0.284	0.857	0.786	0.665	-0.244
EP8	0.667	0.406	0.716	0.670	0.685	-0.218
EP10	0.570	0.334	0.793	0.709	0.600	-0.326
Satisfacción Laboral						
SL1	0.743	0.336	0.819	0.779	0.814	-0.336
SL2	0.611	0.416	0.796	0.726	0.809	-0.306
SL3	0.665	0.482	0.500	0.701	0.506	-0.279
SL4	0.803	0.381	0.722	0.832	0.661	-0.348
SL5	0.787	0.355	0.616	0.845	0.607	-0.312
SL6	0.753	0.386	0.635	0.808	0.637	-0.370
SL7	0.657	0.350	0.621	0.747	0.633	-0.257
SL8	0.747	0.411	0.589	0.800	0.592	-0.272
Compromiso organizacional						
CO1	0.694	0.352	0.865	0.915	0.734	-0.280
CO2	0.743	0.486	0.753	0.833	0.816	-0.394
CO3	0.726	0.474	0.826	0.903	0.765	-0.332
CO4	0.657	0.412	0.737	0.830	0.721	-0.188
CO5	0.663	0.334	0.821	0.883	0.662	-0.208
CO7	0.710	0.282	0.834	0.901	0.771	-0.315
CO8	0.649	0.291	0.798	0.860	0.705	-0.194
Burnout						
BOUT6	-0.362	-0.160	-0.273	-0.233	-0.306	0.759
BOUT7	-0.294	-0.360	-0.295	-0.298	-0.347	0.746
BOUT10	-0.327	-0.180	-0.246	-0.239	-0.306	0.833
BOUT11	-0.291	-0.188	-0.217	-0.211	-0.298	0.832

Nota: EE, Empowerment Estructural; REM, Remuneraciones; EP, Empowerment Psicológico; SL, Satisfacción Laboral; CO, Compromiso Organizacional; BOUT, Burnout.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la evaluación de cargas cruzadas, se cumplió el criterio en todos los indicadores presentados (42 ítems) respecto al modelo propuesto, excepto para los ítems EE10, EE11, EP3, SL1, SL2, CO1, CO2, CO3, CO4, CO5, CO7 Y CO8 (12 ítems), aunque se considera confiable y válida la medición reflectiva de las variables latentes, esto significa que el instrumento aún puede mejorarse.

2. El criterio de Fornell-Larcker, segundo enfoque para evaluar la validez discriminante, compara la raíz cuadrada del promedio de varianza extraída (AVE) con las correlaciones de la variable latente. Una variable latente debería explicar mejor la varianza de su propio indicador en lugar de la varianza de otras variables latentes. Por tanto, la raíz cuadrada del AVE⁴ de cada variable debe tener un mayor valor que las correlaciones con otras variables latentes. Al observar la Tabla 23, se detecta que el criterio no se está cumpliendo sólo para 2 variables (Empowerment Psicológico y Satisfacción Laboral).

Tabla 23

Correlación entre variables latentes

Variable	BOUT	CO	EE	EP	REM	SL
Burnout	0.794					
Compromiso Organizacional	-0.312	0.875				
Empowerment Estructural	-0.404	0.790	0.793			
Empowerment Psicológico	-0.328	0.921	0.811	0.812		
Remuneraciones	-0.284	0.427	0.437	0.443	0.871	
Satisfacción Laboral	-0.399	0.843	0.926	0.851	0.495	0.781

Fuente: Elaboración propia

Hair et al. (2017) explican que cuando no se cumple el criterio, es decir, que una variable explique la menor varianza en sus medidas indicadoras de lo que comparte con otras, implica que dichas variables son conceptualmente diferentes, pero no lo suficientemente diferentes en términos de sus estándares empíricos. Por tanto, la validez discriminante, aún puede mejorarse.

⁴ AVE: promedio de varianza extraída. Está orientado a medir la cantidad de varianza que un componente de una variable latente captura de sus indicadores.

Henseler, Ringle y Sarstedt (2015) muestran mediante un estudio de simulación que estos enfoques no detectan de manera fiable la falta de validez discriminante en situaciones de investigación comunes. Estos autores proponen un enfoque alternativo: la relación de correlaciones heterotrait-monotrait (HTMT). Henseler, Ringle y Sarstedt (2015) demuestran el rendimiento superior de este enfoque mediante un estudio de simulación, en el que comparan el nuevo enfoque con el criterio de Fornell-Larcker y la evaluación de cargas cruzadas (parciales). Finalmente, proporcionan pautas sobre cómo manejar los problemas de validez discriminante en el modelado de ecuaciones estructurales basado en la varianza.

3. Para el criterio HTMT de la evaluación de la validez discriminante en modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza, se considera que si el valor HTMT está por debajo de 0.90, se ha establecido la validez discriminante entre dos constructos reflexivos (Tabla 24). Valores HTMT cerca de 1 indican una falta de validez discriminante. Algunos autores sugieren un umbral de 0.85. Gold, Malhotra y Segars (2001) propusieron un valor de 0.90.

Tabla 24

Criterio Heterotrait-monotrait de correlaciones (HTMT)

Variable	BOUT	CO	EE	EP	REM	SL
Burnout						
Compromiso Organizacional	0.354					
Empowerment Estructural	0.458	0.833				
Empowerment Psicológico	0.379	0.986	0.871			
Remuneraciones	0.312	0.448	0.458	0.472		
Satisfacción Laboral	0.463	0.909	1.001	0.931	0.535	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 24 se observa que el criterio HTMT no se cumple en la correlación de Empwerment Psicológico con Compromiso Organizacional (0.986); además, para Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional (0.909), Empowerment Estructural (1.001) y Empowerment Psicológico (0.931). De acuerdo con Hair et al. (2017) para disminuir el HTMT aumentando las

correlaciones promedio de una variable, se pueden eliminar elementos que tienen bajas correlaciones con otros elementos que miden la variable.

Para disminuir el promedio de las correlaciones HTMT se pueden eliminar los ítems que están fuertemente correlacionados con ítems en el constructo opuesto, o reordenar estos indicadores al otro constructo, es teóricamente plausible, lo que podrá ser sujeto de una futura investigación. Mientras tanto, en el presente documento se continúa con las pruebas estadísticas realizadas sobre el modelo de 42 ítems, ya que es el mejor modelo seleccionado y que se ajusta mejor a los datos.

4.3.2.2. Evaluación del modelo estructural (Inner model)

Cuando las estimaciones del modelo de medición (outer model) son confiables y válidas permiten una evaluación de los estimados del modelo estructural (inner model), el cual especifica las relaciones entre las variables no observadas o latentes (Henseler et al., 2009). El criterio esencial de evaluación del modelo estructural es el coeficiente de determinación (R^2) de las variables latentes endógenas (Henseler et al. 2009).

a) Coeficientes de determinación (R^2)

En este modelo se calculan los parámetros path o coeficientes de trayectoria, los cuales estiman el impacto de cada variable exógena sobre cada una de las variables endógenas. En la Figura 8 se estiman las trayectorias o betas de las relaciones y el valor de la R^2 , esta última representando el grado de explicación de las variables independientes sobre la variable dependiente. Cabe destacar que se utilizaron los valores normales de los ítems, sólo eliminando aquellos con cargas menores a 0.70 de acuerdo con los criterios establecidos, quedando el modelo de 42 ítems en total.

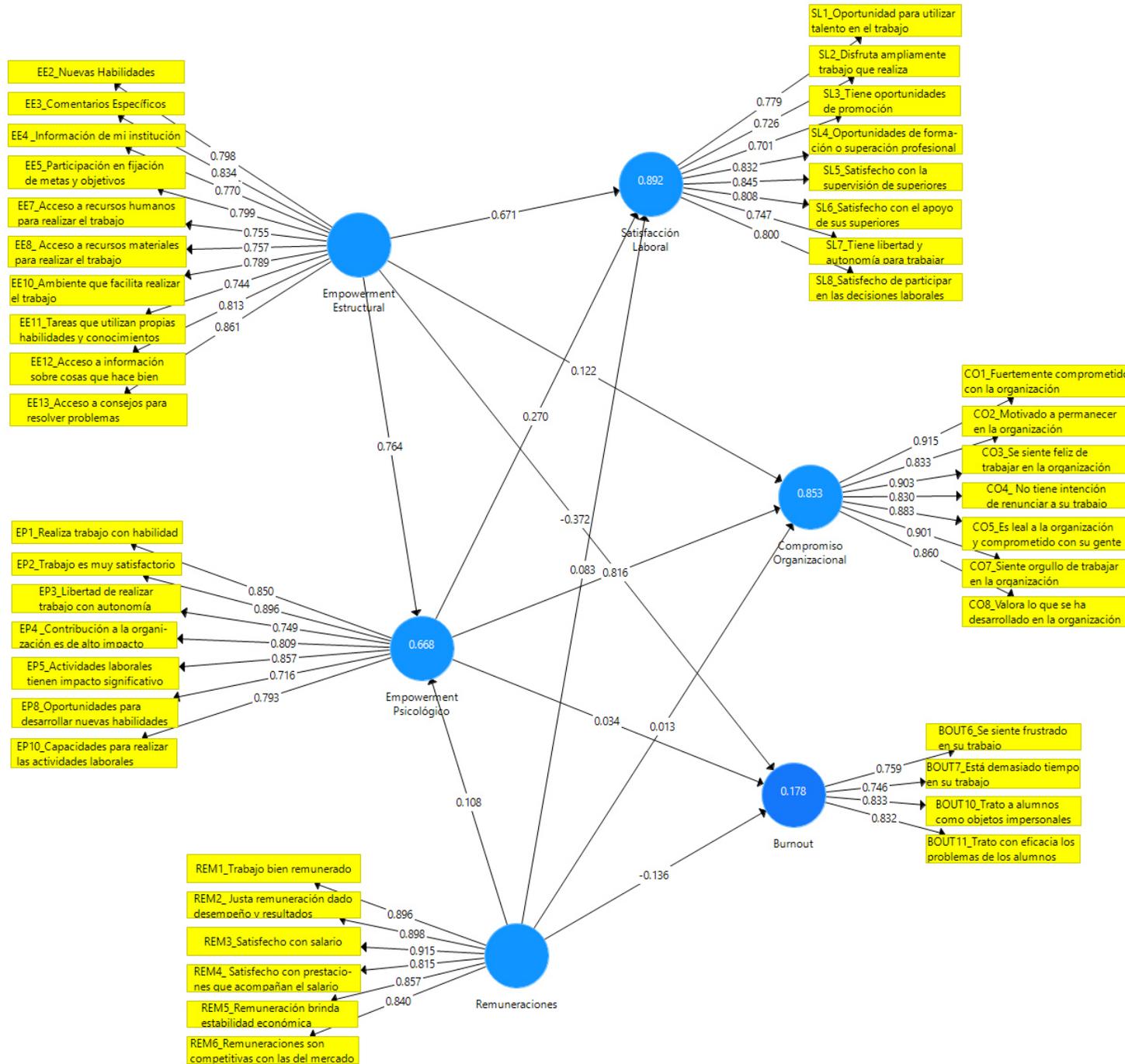


Figura 8. Modelo de ecuaciones estructurales. Algoritmo (SmartPLS 3.0 M3)
 Fuente: Elaboración propia

Analizando la Figura 8, se observa que en el modelo estructural se estimó la R^2 promedio de 0.648 (Tabla 25), comprobándose que el modelo presenta una explicación moderada de cómo las variables independientes explican la variable dependiente de acuerdo a lo mencionado por Chin (1998, citado en Hair et al. 2011), en el que expresan que los valores de R^2 representan un poder explicativo sustancial con valores de 0.67, moderado de 0.33 y débil de 0.19. Además, señalan que para variables latentes endógenas explicadas por una o dos variables exógenas se aceptan valores moderados.

Tabla 25

Resultados de la R^2

Variable	R^2	R^2 ajustada
Empowerment Psicológico	0.668	0.664
Satisfacción Laboral	0.892	0.890
Compromiso Organizacional	0.853	0.850
Burnout	0.178	0.163
Promedio	0.648	0.642

Fuente: Elaboración propia

b) Medición del efecto f^2

El efecto f^2 se calcula considerando los valores de R^2 del constructo endógeno en el modelo original y en un modelo omitiendo el constructo exógeno (Hair et al., 2017). Es decir, el efecto f^2 se utiliza para evaluar la contribución al R^2 de variables exógenas (independientes) que han sido omitidas del modelo. La Tabla 26 muestra los efectos de f^2 obtenidos para todas las relaciones entre las variables del modelo, considerándose bajos los valores cercanos a 0.02, medios, los cercanos a 0.15 y grandes los cercanos a 0.35.

Tabla 26*Medición de los efectos f^2*

Variable	Efecto f^2
EE→EP	1.422
EE→SL	1.390
EE→CO	0.034
EE→BOUT	0.056
REM→EP	0.029
REM→SL	0.050
REM→CO	0.001
REM→BOUT	0.018
EP→SL	0.223
EP→CO	1.504
EP→BOUT	0.000

Nota: EE, Empowerment Estructural; REM, Remuneraciones; EP, Empowerment Psicológico; SL, Satisfacción Laboral; CO, Compromiso Organizacional; BOUT, Burnout.

Fuente: Elaboración propia

En el caso del presente estudio, el efecto f^2 en la relación entre Empowerment Estructural y Psicológico, Empowerment Estructural y Satisfacción Laboral y Empowerment Psicológico y Compromiso Organizacional, es grande; en el caso de la relación entre Empowerment Psicológico y Satisfacción Laboral es medio; en el caso de la relación de Empowerment Estructural y Compromiso Organizacional, Empowerment Estructural y Burnout, Remuneraciones y Empowerment Psicológico, Remuneraciones y Satisfacción Laboral, el efecto es bajo. Mientras que en la relación Empowerment Psicológico y Burnout, Remuneraciones y Compromiso Organizacional, así como Remuneraciones y Burnout, no hay efecto.

Cabe destacar, que en PLS se analiza el valor de los coeficientes de trayectoria, el análisis de R^2 y los valores de f^2 , los cuales son medidas individuales significativas para explicar la capacidad de predicción del modelo estructural (Chin, 2010). Los coeficientes de trayectoria alrededor de 0.2 son considerados mínimamente significativos. Para el análisis de la varianza explicada y la calidad de predicción del modelo a través de R^2 , los resultados de las variables independientes del modelo de R^2 indican un alto poder explicativo dentro del modelo. Sin embargo, se observa un bajo poder explicativo de la variable Burnout de 0.178. El valor f^2 mide y proporciona el tamaño del efecto introducido en el modelo. Los resultados de f^2 muestran los valores de las

relaciones clave del modelo en un rango de 0.000 a 1.504. En general, estos resultados demuestran que el modelo propuesto tiene una adecuada propiedad estructural y un buen nivel explicativo, salvo en algunas relaciones donde no hubo efecto.

4.3.2.3. Bootstrapping

Para determinar los intervalos de confianza de los coeficientes de trayectoria y establecer las bases para la inferencia estadística se utiliza la técnica Bootstrapping (Henseler et al., 2009). Según Chin (1998) representa otro enfoque no paramétrico para estimar la precisión de los valores estimados de los mínimos cuadrados parciales (PLS).

Como se utilizó la técnica del modelo de ecuaciones estructurales y este modelo no supone que los datos estén normalmente distribuidos, se aplicó el Bootstrapping no paramétrico que involucra muestras aleatorias repetidas. Para ello, se estimaron 5,000 iteraciones que reemplazan la muestra original, y así obtener el error estándar para la prueba de hipótesis (Figura 9). Esta técnica brinda un estimado de la forma, extensión y sesgo de la distribución muestral, trata a la muestra observada como si representara a la población (Henseler et al., 2009).

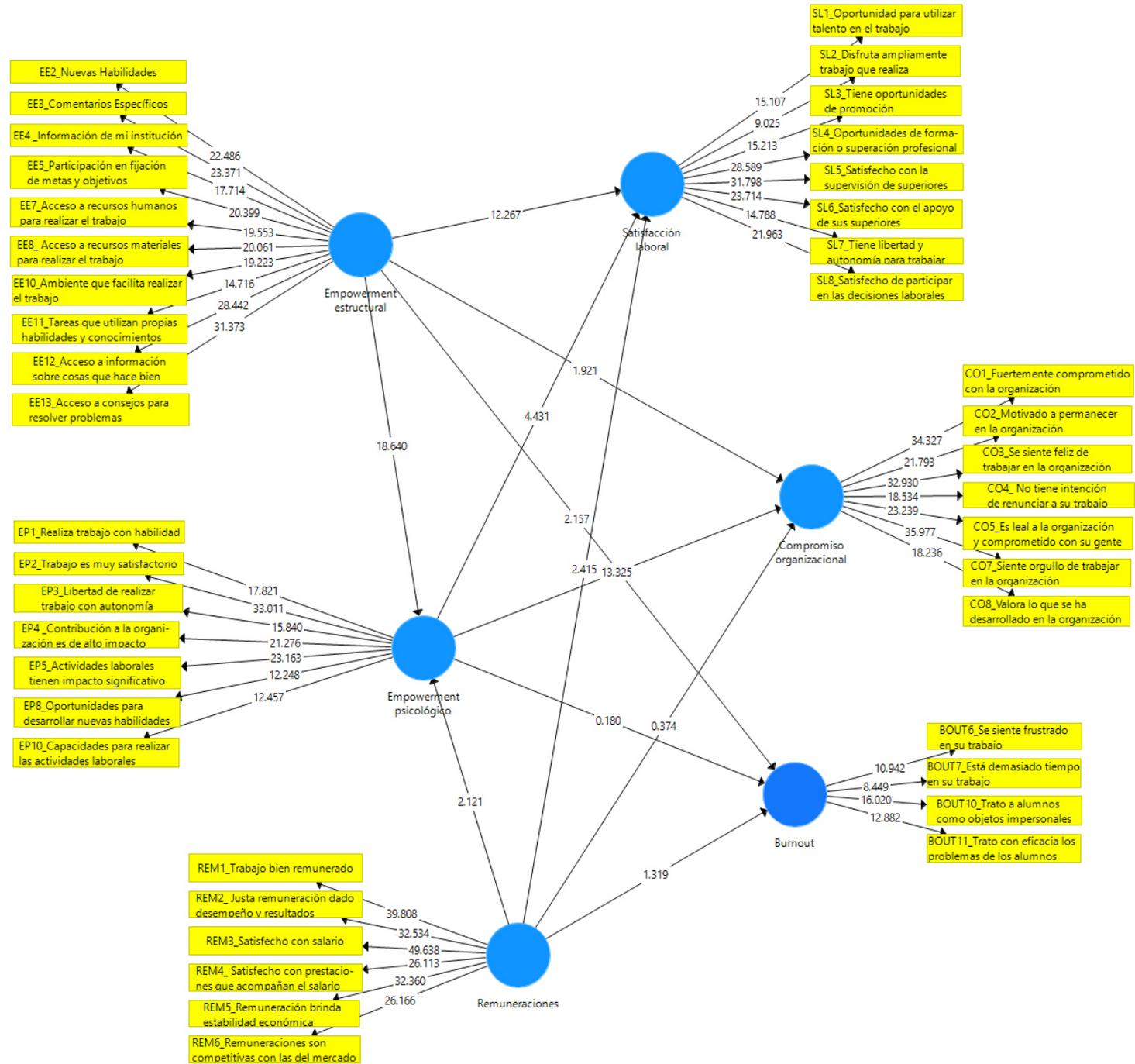


Figura 9. Modelo de ecuaciones estructurales. Bootstrapping (SmartPLS 3.0 M3)

Fuente: Elaboración propia

Este análisis se debe utilizar con un mínimo de 5,000 simulaciones según Hair et al. (2011) y los casos de la muestra original para evaluar la significancia de los coeficientes de trayectoria generados por el modelo. Además, calcula el valor de la *t* de student (*p*-value) que mide la significancia de las relaciones con base en el cálculo de la *t* de student: estos valores, si superan el límite crítico de 2.0, de manera práctica pueden ser considerados estadísticamente significativos.

En la Tabla 27 se detallan los resultados obtenidos en el modelo estructural, observándose las betas estandarizadas, los valores de *t* de student y la significancia de las relaciones.

Tabla 27

Pruebas de significancia del modelo estructural (efectos directos)

Trayectoria	β	<i>t</i> de student	<i>p</i> value (sig.)	Significancia ($p < 0.05$)
EE→EP	0.764	18.640	0.000	Sí
EE→SL	0.671	12.267	0.000	Sí
EE→CO	0.122	1.921	0.046	No
EE→BOUT	-0.372	2.157	0.034	Sí
REM→EP	0.108	2.121	0.037	Sí
REM→SL	0.083	2.415	0.017	Sí
REM→CO	0.013	0.374	0.712	No
REM→BOUT	-0.136	1.319	0.187	No
EP→SL	0.270	4.431	0.000	Sí
EP→CO	0.816	13.325	0.000	Sí
EP→BOUT	0.034	0.180	0.859	No

Nota: EE, Empowerment Estructural; REM, Remuneraciones; EP, Empowerment Psicológico; SL, Satisfacción Laboral; CO, Compromiso Organizacional; BOUT, Burnout.
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al análisis estadístico de los coeficientes de trayectoria del modelo de ecuaciones estructurales (betas), Henseler et al. (2009) señalan que se pueden entender como las betas estandarizadas de un modelo de regresión de mínimos cuadrados ordinarios. Los valores estimados de las relaciones de trayectoria (betas) en el modelo estructural (inner model) son evaluados en términos de magnitud, signo y significancia.

Estos coeficientes deben tener valores entre 0.20 y 0.30 como mínimo (Chin, 1998). Los valores de los coeficientes pueden ser considerados como una medida del grado de impacto de la variable o constructo que se esté analizando.

4.3.2.4 Relevancia predictiva del modelo (Q^2)

Para realizar el diagnóstico de la relevancia predictiva del modelo estructural se corrió el algoritmo Blindfolding del SmartPLS 3.0 M3 de Hair et al. (2017), con el fin de obtener la redundancia validada cruzada (cross validated redundancy, CV Red) (Tabla 28 y Figura 10). La medición predominante es la Q^2 de Stone-Geisser la cual establece que el modelo estructural debe ser capaz de predecir adecuadamente cada indicador de la variable latente endógena (Henseler et al., 2009).

La Q^2 se obtiene utilizando el algoritmo Blindfolding, el cual aplica solamente a constructos latentes endógenos que tienen un modelo de medición reflexivo como es el caso del modelo en estudio. El procedimiento Blindfolding omite una parte de los datos de un grupo de indicadores durante las estimaciones de los parámetros y luego trata de estimar la parte omitida utilizando los parámetros estimados.

La medida de CV Red de un determinado constructo latente endógeno debe presentar valores mayores a 0.00, implicando que el modelo tiene una relevancia predictiva de los constructos exógenos sobre los endógenos. SSE significa la suma del cuadrado de los errores de predicción y SSO es la suma del cuadrado de las observaciones.

Tabla 28

Valores de redundancia cruzados y validados CV Red (Q^2). Algoritmo Blindfolding

Variable	Valor Q^2
Empowerment Psicológico	0.398
Satisfacción laboral	0.499
Compromiso Organizacional	0.599
Burnout	0.095

Fuente: Elaboración propia

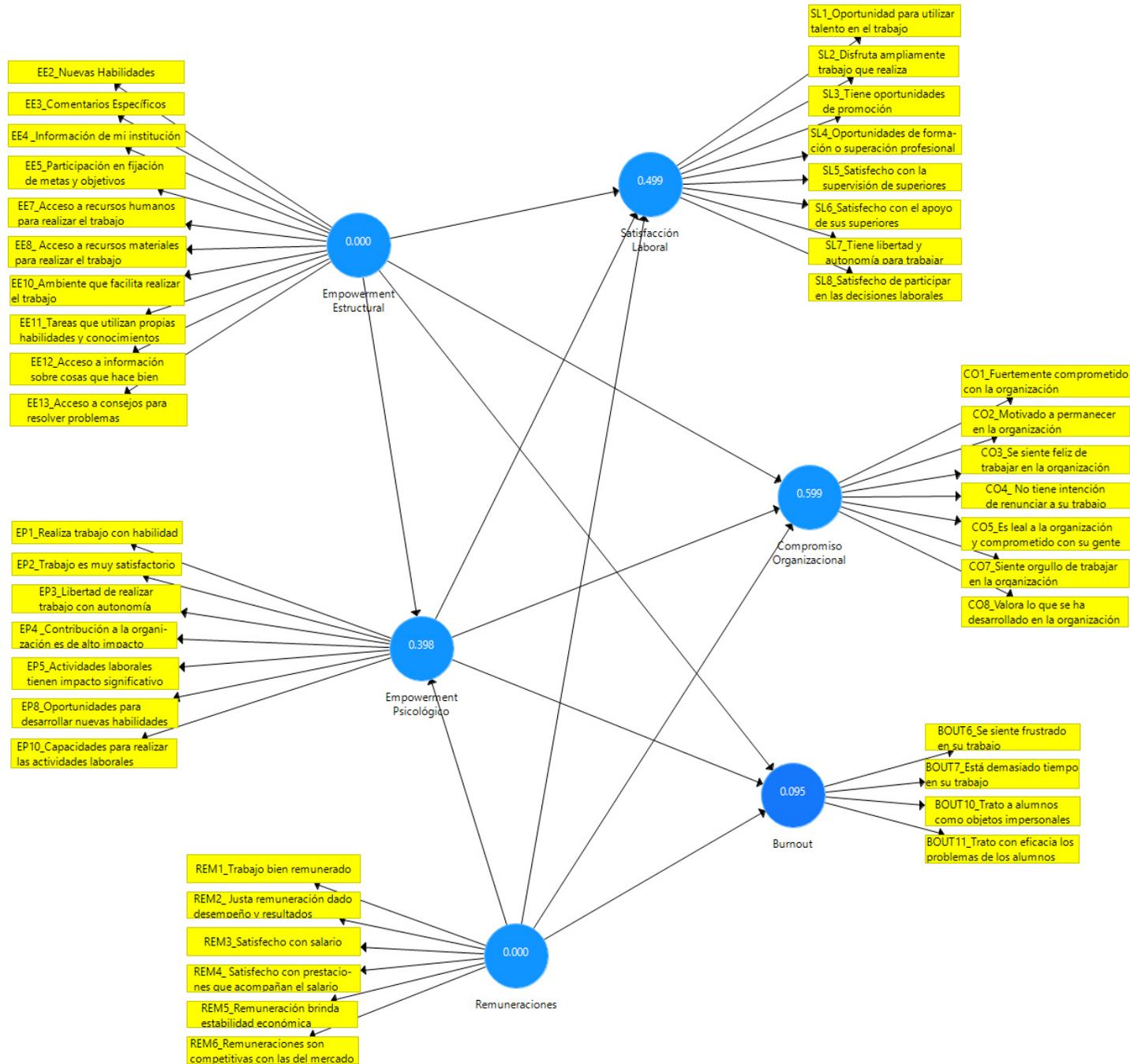


Figura 10. Modelo de ecuaciones estructurales. Blindfolding (SmartPLS 3.0 M3)

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se observan en la Tabla 28 y la Figura 10 son mayores a 0.00 confirmando la relevancia predictiva del modelo de esta investigación. El impacto relativo de la predicción puede ser evaluado por medio de los valores 0.02, 0.15 y 0.35 (Henseler et al., 2009), teniendo una relevancia predictiva pequeña, mediana o fuerte, respectivamente; y los resultados en este caso presentan un grado de predicción entre pequeño y fuerte.

A continuación, se evalúa el efecto mediador de la variable Empowerment Psicológico entre las relaciones de las variables latentes exógenas y endógenas del modelo.

4.3.3. Efecto mediador

La mediación ocurre cuando una tercera variable interviene entre dos constructos relacionados. Un cambio en el constructo exógeno resulta en un cambio en la variable mediadora, para producir un cambio en el constructo endógeno en un modelo de trayectorias PLS (Hair et al., 2017).

A continuación, se evaluará el efecto mediador de la variable Empowerment Psicológico entre las relaciones de las variables latentes exógenas y endógenas del modelo. Los efectos de la mediación se clasifican en directos e indirectos. Los primeros, son las relaciones que ligan dos constructos por medio de un conector. Los efectos indirectos son las relaciones que involucran una secuencia de relaciones con al menos un constructo interviniendo.

En la Tabla 29 se muestra el análisis de las significancias de los efectos directos e indirectos entre los constructos exógenos y endógenos.

Tabla 29*Análisis de significancia de los efectos directos e indirectos*

Relación entre variables	Efecto directo	t de student	pvalue (sig.)	Significancia ($p < 0.05$)	Efecto indirecto (Con EP)	t de student	pvalue (sig.)	Significancia ($p < 0.05$)
EE→SL	0.671	12.267	0.000	Sí	0.206	4.057	0.000	Sí
EE→CO	0.122	1.921	0.046	No	0.624	10.324	0.000	Sí
EE→BOUT	-0.372	2.157	0.034	Sí	0.026	0.177	0.859	No
REM→SL	0.083	2.415	0.017	Sí	0.029	1.953	0.051	No
REM→CO	0.013	0.374	0.712	No	0.089	2.075	0.038	Sí
REM→BUOT	-0.136	1.319	0.187	No	0.004	0.150	0.881	No

Nota: EE, Empowerment Estructural; REM, Remuneraciones; EP, Empowerment Psicológico; SL, Satisfacción Laboral; CO, Compromiso Organizacional; BOUT, Burnout.

Fuente: Elaboración propia

Henseler et al. (2009) expresan que es común que en el modelo de ecuaciones estructurales los coeficientes de trayectoria del modelo estructural disminuyan conforme aumenta el número de relaciones indirectas, especialmente cuando las variables latentes mediadoras tienen un efecto supresor sobre la trayectoria directa.

Los resultados mostraron que de las seis relaciones señaladas, tres de ellas tienen efectos indirectos significativos, por tanto, se evaluó de acuerdo a Hair et al. (2017) si sus efectos eran de mediación completa o parcial, una “no-mediación directa” o una “no-mediación sin efecto”.

4.4. Comprobación de hipótesis

Considerando el objetivo y las características de este estudio se eligió la técnica PLS (Partial Least Square) para contrastar las hipótesis de la investigación mediante el modelo de ecuaciones estructurales utilizando el software SmartPLS 3.0 M3 desarrollado por Hair et al. (2017), presentado en las Figuras 8 y 9.

Lo que primero se debe detectar es si existe la validez de los constructos, esto debido a los indicadores de confiabilidad presentados en el componente del modelo de medición (McLean y Gray, 1998). Los coeficientes de trayectoria o betas que se generaron con el software aplicado (Tabla 29) deben tener valores como mínimo de 0.20 (Chin, 1998) para poder considerar su relevancia al momento de explicar la varianza de la variable endógena.

Para evaluar el impacto con base en los coeficientes de trayectoria o betas se consideró la clasificación concentrada en la Tabla 30 explicada por Rositas (2005).

Tabla 30

Criterios para evaluar el impacto con base en los coeficientes

Rango de valores de los coeficientes	Valor del impacto
0.00 a 0.09	Imperceptible
0.10 a 0.15	Perceptible
0.16 a 0.19	Considerable
0.20 a 0.29	Importante
0.30 a 0.50	Fuerte
Mayores a 0.50	Muy fuerte

Fuente: Adaptada de la tabla guía generada por Rositas (2005)

Con base en los resultados que se obtuvieron al aplicar las 167 encuestas de la muestra, se probaron las hipótesis de la siguiente forma (Tabla 31):

Tabla 31*Comprobación de las hipótesis de investigación*

Hipótesis General de Investigación	Efecto	Comprobación de hipótesis
El Empowerment Estructural y las Remuneraciones se relacionan e impactan positivamente en la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional y negativamente (inversamente) en el Burnout mediante el Empowerment Psicológico en el caso de docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León.		Rechazada
Hipótesis específicas	Efecto	Comprobación de hipótesis
H1: El Empowerment Estructural se relaciona e impacta positivamente en la Satisfacción Laboral mediante el Empowerment Psicológico.	Mediación parcial	Se acepta
H2. El Empowerment estructural se relaciona e impacta positivamente en el Compromiso Organizacional mediante el Empowerment Psicológico.	Mediación completa	Se acepta
H3. El Empowerment Estructural se relaciona e impacta negativamente en el Burnout mediante el Empowerment Psicológico (<i>i.e.</i> , es inversamente proporcional).	No mediación directa	Se rechaza
H4. Las Remuneraciones se relacionan e impactan positivamente en la Satisfacción Laboral mediante el Empowerment Psicológico.	No mediación directa	Se rechaza
H5. Las Remuneraciones se relacionan e impactan positivamente en el Compromiso Organizacional mediante el Empowerment Psicológico.	Mediación completa	Se acepta
H6. Las Remuneraciones se relacionan e impactan negativamente en el Burnout mediante el Empowerment Psicológico (<i>i.e.</i> , es inversamente proporcional).	No mediación sin efecto	Se rechaza

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que se esperaba que las 6 hipótesis fueran aceptadas de acuerdo con la revisión de literatura; sin embargo, 3 de ellas son rechazadas en la presente investigación (Tabla 31). Por ende, la Hipótesis General de Investigación se rechaza.

De acuerdo con las comprobaciones anteriores se elaboró el modelo resultante de la investigación en la Figura 11 y el modelo gráfico para presentar las hipótesis aceptadas en la Figura 12 con los resultados del análisis estadístico realizado.

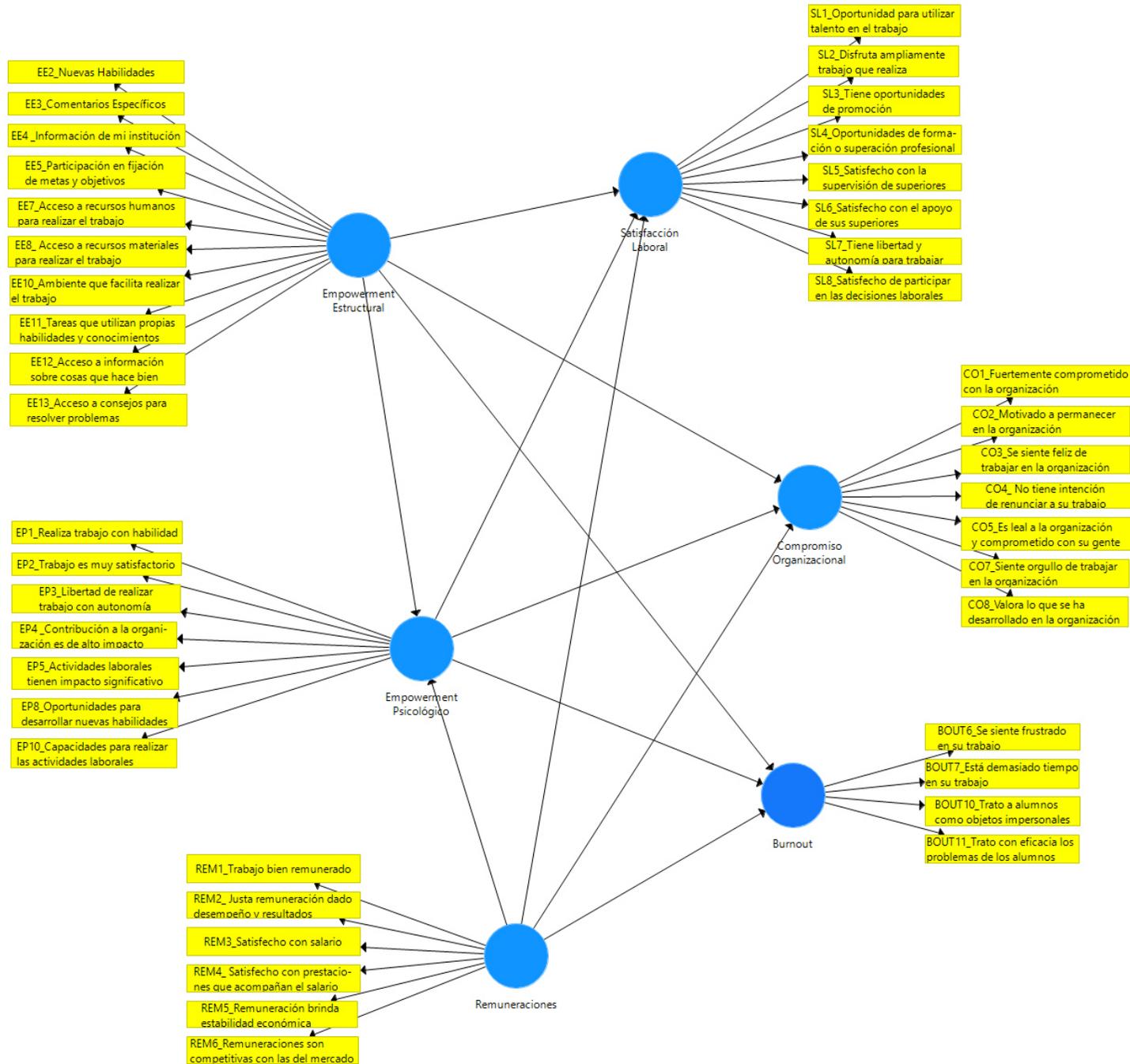


Figura 11. Modelo final resultante de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Variables independientes

Variables dependientes

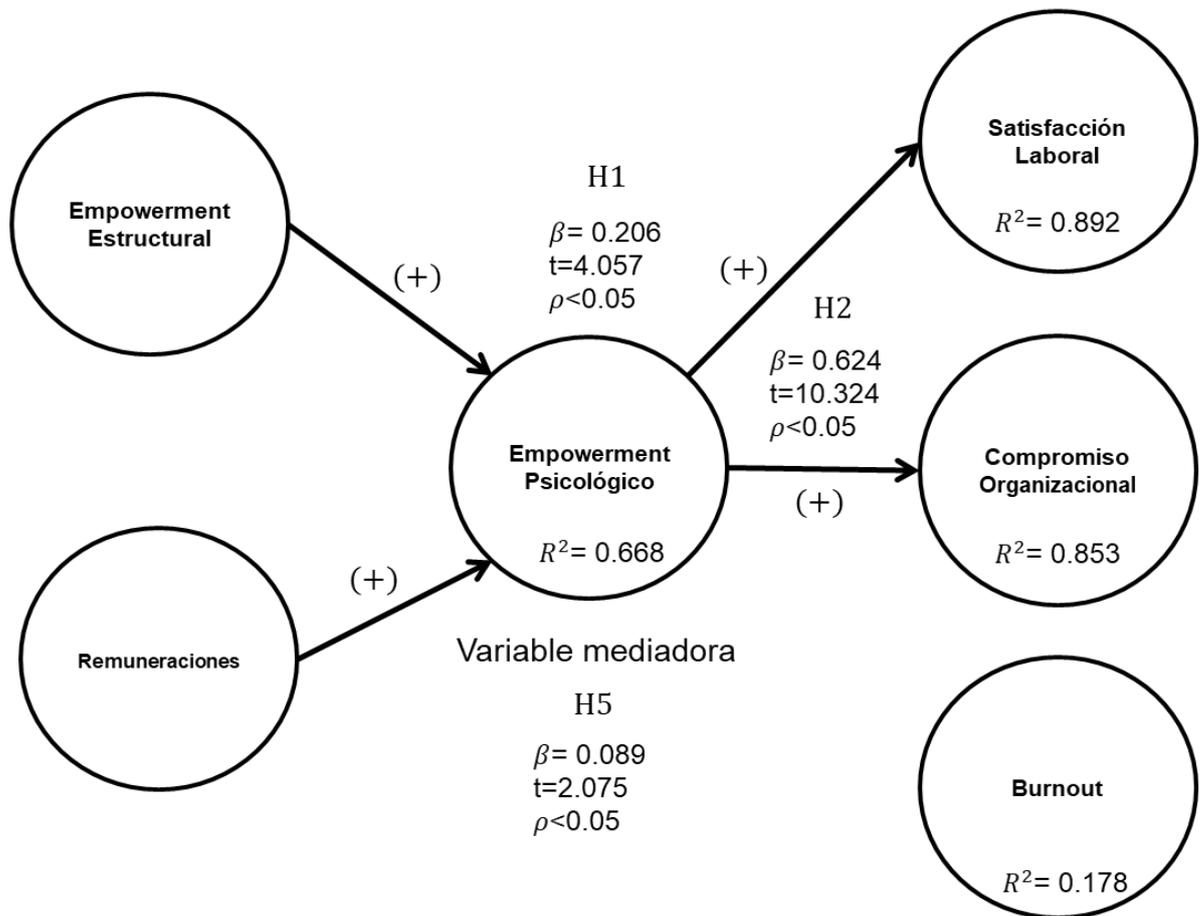


Figura 12. Modelo de hipótesis aceptadas en la investigación

Fuente: Elaboración propia

Resumen de resultados

En el presente capítulo se mostraron los resultados del análisis cualitativo realizado para la prueba de validez de contenido del instrumento de medición, la prueba piloto y los resultados cuantitativos obtenidos de la aplicación del cuestionario final a la muestra de 167 docentes de la investigación, donde se expuso el análisis demográfico del perfil del encuestado, así como los datos descriptivos de cada una de las variables que integran el modelo propuesto considerando las respuestas de los ítems en escala Likert.

Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales mediante el SmartPLS 3.0 de Hair et al. (2017) como método principal de análisis estadístico. Se mostraron los resultados tanto del componente del modelo de medición reflexivo

que incluye el promedio de varianza extraída (AVE)⁵, con la validez convergente y discriminante y la confiabilidad compuesta; así como del modelo estructural con sus diferentes elementos, como el coeficiente de determinación (R^2) y los efectos de f^2 , utilizando el mejor modelo seleccionado de acuerdo con los datos que fue de 42 ítems.

Se llevó a cabo el diagnóstico de la relevancia predictiva del modelo estructural obtenido al correr el algoritmo Blindfolding del SmartPLS 3.0 M3 de de Hair et al. (2017). Además, se efectuó el análisis de simulación Bootstrapping, el cual permitió obtener el valor de t de student y la significancia de las relaciones, así como el análisis del efecto mediador de la variable Empowerment Psicológico entre los constructos exógenos y endógenos del modelo.

Mediante esto último se estableció la comprobación de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación de las cuales 3 de ellas fueron aceptadas (Empowerment Estructural → Satisfacción Laboral, Empowerment Estructural → Compromiso Organizacional y Remuneraciones → Compromiso Organizacional) y 3 rechazadas (Empowerment Estructural → Burnout, Remuneraciones → Satisfacción Laboral y Remuneraciones → Burnout), con base en la significancia de los efectos entre las variables.

⁵ AVE: promedio de varianza extraída. Está orientado a medir la cantidad de varianza que un componente de una variable latente captura de sus indicadores.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

En el desarrollo de este capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación empírica realizada, las implicaciones teóricas y prácticas, las limitaciones encontradas durante el desarrollo del estudio y las recomendaciones a realizar para futuras líneas de investigación que podrán ser aplicables tanto para instituciones educativas como organizaciones de otros giros.

5.1 Análisis de resultados

Hoy en día, tanto la administración de empresas y la gestión del capital humano se han interesado cada vez más en el estudio del comportamiento organizacional de su fuerza laboral; por tanto, se hace importante la investigación de temas relacionados a las actitudes y conductas de los empleados, y en este caso enfocado en docentes de educación media superior, un segmento poblacional poco estudiado empíricamente (Barraza, 2008).

Los resultados presentados en el capítulo anterior muestran que se cumplió con el objetivo de esta tesis y se respondió a la pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación y el impacto del Empowerment Estructural y las Remuneraciones en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout considerando al Empowerment Psicológico en su rol mediador en el caso de docentes de las instituciones públicas de educación media superior?

Además, durante el proceso de investigación se cumplió con cada uno de los objetivos metodológicos propuestos: en el objetivo 1 se pudieron analizar los antecedentes y contexto actual de la Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Burnout en el ámbito laboral que permitió identificar los factores que inciden en ellos, determinar las brechas teóricas y las razones que justifican este estudio. En el objetivo 2, se propuso un modelo de investigación con base en factores que inciden teóricamente en las variables antes mencionadas.

Para cumplir con el objetivo 3 se elaboró un instrumento de medición válido y confiable de manera científica que evaluara las variables propuestas, el cual posteriormente se aplicó al tamaño de muestra total de docentes (objetivo 4). De acuerdo con el objetivo 4 se obtuvieron los resultados para determinar las relaciones e impacto de cada una de las variables propuestas, analizándolos e interpretándolos, haciendo el contraste con las hipótesis previamente establecidas para presentar las contribuciones teóricas y prácticas a la ciencia a partir de los hallazgos y enunciar las presentes conclusiones con base en el objetivo 5.

Además, se cumplieron los objetivos específicos establecidos al inicio en el contexto estudiado, en el cual se determinaron cada uno de los efectos indirectos totales de las variables sujetas de estudio considerando al Empowerment Psicológico en su rol mediador. Con base en el análisis estadístico realizado bajo el modelo de ecuaciones estructurales, se apoyaron tres de las seis hipótesis formuladas en este documento, con resultados estadísticamente significativos (hipótesis 1, 2 y 5), a excepción de la hipótesis 3, 4 y 6 en las que no se encontró apoyo estadístico.

5.2 Implicaciones teóricas

Sustentándose en una base teórica de las variables objeto de estudio en instituciones educativas públicas de nivel medio superior, se pudo realizar una reflexión y debate académico de acuerdo con las teorías científicas que las fundamentan, consolidándose con los resultados empíricos encontrados, lo cual es una valiosa aportación para el vacío epistemológico existente en este tema respecto a su estudio en este país, en la población y área seleccionada a investigar (Creswell, 2015).

Bajo un enfoque académico, se considera que esta investigación cuenta con varias contribuciones teóricas. En primera instancia, se propuso el citado modelo de investigación con el fin de determinar el impacto del Empowerment Estructural y las Remuneraciones en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout mediante el Empowerment Psicológico, que no

había sido muy estudiado. Si bien autores habían analizado algunas de las variables de manera independiente, dicho modelo no ha sido objeto de otra investigación. Se comprueba el vacío o escasez de estudios dirigidos a los docentes sobre las variables investigadas en el contexto mexicano (Creswell, 2015).

Otra contribución teórica se refiere a que el estudio está dirigido a los docentes de educación media superior, un campo poco estudiado empíricamente (Barraza, 2008) y es importante identificar el grado de satisfacción del profesorado para buscar estrategias que contribuyan a mantenerla o incrementarla, teniendo docentes más satisfechos y productivos (Padilla, Jiménez y Ramírez, 2008). Esto refuerza la importancia de haber investigado en el contexto mexicano y en un diferente rubro poblacional estas variables.

Además, se consideró estudiar la Región Citrícola del estado de Nuevo León, un área geográfica con un importante desarrollo económico, organizacional, comercial, educativo y cultural en las últimas décadas, fuera de la zona metropolitana de Monterrey, no cubierto aún por la literatura revisada; donde se supera en generación de fuentes formales de trabajo a la región Norte y Sur de Nuevo León, exportando más de 100 mil toneladas de productos a diversos países como Estados Unidos y Japón, destacando México entre los líderes de cítricos a nivel mundial (Mendoza, 2016; INEGI, 2018), como se mencionó en los antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar en el primer capítulo de esta tesis.

Con relación a las hipótesis establecidas y con base en los resultados mostrados en el capítulo anterior, se concluye que el Empowerment Estructural se relaciona e impacta de manera positiva y altamente significativa en la Satisfacción Laboral mediante el Empowerment Psicológico, aceptándose la primera hipótesis de investigación (H1).

Lo anterior constituye una aportación teórica, ya que no se encontraron estudios que analizaran dicha relación como tal, sólo se encontraron

investigaciones que estudiaron la relación individual del Empowerment Psicológico y la Satisfacción Laboral como los estudios de Rico-Pico et al. (2016) realizados en una muestra de diferentes grupos laborales: docentes, sanitarios y cuerpos de seguridad. Asimismo, dicha correlación es significativa y positiva, como lo probaron Seibert et al. (2011) y Chang et al. (2010), teniendo como razones que la Satisfacción Laboral depende de la significancia de las funciones, necesidad de desarrollo en el puesto y de autonomía en el trabajo (Deci y Ryan, 1985; Hackman y Oldham, 1980; Pearson y Moomaw, 2005).

Aunado a ello, se acepta la hipótesis (H2) de la relación e impacto positivo del Empowerment Estructural en el Compromiso Organizacional mediante el Empowerment Psicológico. Aunque no se encontraron en la revisión de la literatura hallazgos anteriores sobre esta relación, podría coincidir con lo que Jáimez y Díaz (2011) encontraron en trabajadores de una empresa española donde el Empowerment Psicológico muestra una relación de causalidad con el compromiso afectivo, y no con las otras 2 dimensiones del Compromiso Organizacional.

También Chiang et al. (2014) encontraron en 219 trabajadores de pequeñas y medianas empresas en Chile, que el Compromiso Organizacional se explica por las dimensiones de impacto, autodeterminación y significado del Empowerment Psicológico en las empresas medianas, no siendo así para las pequeñas. La relación individual entre el Empowerment Psicológico y el Compromiso Organizacional, coincide también con lo encontrado por Segovia (2014). Además, muestra similitud con lo investigado en pequeñas y medianas empresas de Celaya, Guanajuato por Ríos et al. (2010), quienes explican que dicha relación ha sido un campo poco explorado desde la perspectiva organizacional, por lo que ellos utilizaron un modelo generado con base en las dimensiones de ambas variables.

Resumiendo, el que no se encontraran estudios que analizaran las relaciones de las 2 hipótesis anteriores (H1 y H2) en específico, es una aportación teórica de este modelo, y podría compararse de manera parcial con autores que sólo estudiaron y encontraron que el Empowerment Estructural

actúa como un predictor del Empowerment Psicológico en organizaciones de diversos giros, sobre todo en trabajadores de servicio (Corsun y Enz, 1999; Ergenli, Ari y Metin, 2007; Peterson y Speer, 2000; Ríos et al., 2010; Jáimez y Díaz, 2011). Así como también con lo examinado por Laschinger et al. (2003) en un estudio longitudinal de 192 enfermeras.

Otra de las hipótesis aceptadas fue la relación positiva y significativa entre las Remuneraciones y el Compromiso Organizacional mediante el Empowerment Psicológico (H5). Al no encontrarse antecedentes de estudios anteriores sobre esta relación, consolida la importancia de haberla estudiado conforme a este vacío epistemológico, aportando a la teoría su resultado.

Aunado a lo anterior, cabe destacar que fueron 3 hipótesis del modelo las que se rechazaron al contrastar los resultados con los planteamientos hechos al inicio de la investigación. Se rechaza la hipótesis H3 porque los resultados no avalan la relación inversa entre el Empowerment Estructural y el Burnout mediante el Empowerment Psicológico, siendo contrario a lo encontrado por O'Brien (2010) en enfermeras de un centro médico, cuyos resultados apoyaron su hipótesis de manera significativa; por ello es un aporte al vacío epistemológico existente en este campo de la ciencia y en el segmento poblacional estudiado en esta investigación.

Estos hallazgos muestran discrepancia con las premisas teóricas y resultados de las investigaciones en las enfermeras de hospitales que se analizaron en la revisión de literatura (Sprietzer, 1995; Fuller, Morrison, Jones, Bridger y Brown, 1999; Laschinger et al., 2004; Hochwalder y Brucefors, 2005; Hechanova, Alampay y Franco, 2006; Hockwalder, 2007).

La hipótesis sobre la relación y el impacto positivo de las Remuneraciones en la Satisfacción Laboral mediante el Empowerment Psicológico (H4) también se rechazó. Como no se encontró teoría ni investigaciones empíricas en los antecedentes que estudiaran dichas relaciones como tal, se convierte en un aporte al vacío epistemológico existente en este campo de la ciencia. Sólo se muestra similitud parcial con lo investigado por Segovia (2014) quien al estudiar

de manera individual la relación entre la compensación variable y el Empowerment Psicológico rechazó su hipótesis al encontrar una relación no significativa.

El rechazo de la hipótesis H4 coincide con lo que se plantea en los antecedentes contextuales del presente trabajo, con respecto a que en la época actual en México, la remuneración económica dejó de ser el aspecto más importante para los empleados; factores como la cultura y los valores de la organización, tener retroalimentación por parte de los directivos y oportunidades de carrera, se han convertido en factores de satisfacción laboral y de toma de decisiones, todo ello traducido en el empoderamiento de los empleados (Rodríguez, 2018).

Además, coincide con lo que explican De la Cerda y Núñez (1998) sobre la cultura laboral y organizacional en México: está el mexicano tradicional, donde el trabajador está normalmente dispuesto a someterse a relaciones de dominación-dependencia a cambio de protección paternalista; y el mexicano en conflicto/en transición, donde la experiencia en el trabajo en las organizaciones modernas le representan ambivalencia, ajuste y adaptación o enajenación, satisfacción o frustración, autorrealización o vacío. En relación con el ingreso se presentan contrastes. Las motivaciones afiliativas, aquellas que impulsan a trabajar por alguien y no por uno mismo, bajan al incrementarse los ingresos. Las centradas en el desarrollo y los objetivos individuales ascienden con el ingreso. Esto corrobora empíricamente para el caso de México, la teoría de Maslow (De la Cerda y Núñez, 1998).

Por otra parte, el rechazo de la hipótesis 4 también se apoya con lo que Palomo, Galindo y Cantú (2013) exponen en su estudio sobre la satisfacción del empleado en el trabajo en organizaciones de servicios (públicas o federales, no lucrativas), encontrando que la menor importancia del impacto de los salarios se justifica con relación a la satisfacción del empleado en el trabajo en una organización de servicios, entendiéndose que este factor tendría más importancia con relación al concepto de productividad y a un sistema de incentivos, generalmente en organizaciones lucrativas.

De igual manera, se rechaza la hipótesis H6, los resultados no avalan la relación ni el impacto negativo (inverso) de las Remuneraciones en el Burnout mediante el Empowerment Psicológico. Tanto en la hipótesis H3 como en la H6, existe aportación de la función mediadora del Empowerment Psicológico entre el Empowerment Estructural y las Remuneraciones con el Burnout (H3) y (H6), porque al no presentar una relación significativa, muestra que no se generan los efectos esperados de la motivación intrínseca en los docentes a través del Empowerment Psicológico, o en gran medida, no consideran el estrés o Burnout como parte de su rutina diaria; esto último es similar a lo encontrado por Partida et al. (2013) en docentes de educación superior de las áreas contables y administrativas cuya hipótesis se rechaza al asegurar que los docentes presentan niveles bajos de estrés laboral.

De acuerdo con la teoría del Burnout de Villarruel, et al. (2018), y que posiblemente explica los resultados para la hipótesis 3, es que los docentes en México suelen tener bajos niveles de Burnout, debido a la actitud eficaz de afrontar a los factores estresantes, detonadores del síndrome, o bien, que los maestros no están involucrados en la alta productividad, prestándole poca atención a las exigencias propias de su función docente. Adicionalmente, individuos con alto grado de autoeficacia, optimismo y autoestima están mejor capacitados para lidiar con las demandas de trabajo, porque creen que tienen control sobre su ambiente de trabajo, siendo más propensos a resolver problemas proactivamente (Bakker y Costa, 2014), condiciones que pudieron estar presentes en el grupo de docentes de esta investigación.

En la misma línea argumentativa, otra interpretación para los resultados de la hipótesis 6 está relacionada con la teoría de la existencia de maestros que sostienen su labor académica sin grandes aspiraciones de logro, con una productividad mínima, lo que deriva en una ausencia de factores estresantes en su quehacer institucional (Villarruel, et al., 2018).

Como parte del rigor metodológico, una aportación más se plasma al utilizar el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) plenamente fundamentado, al realizar la evaluación empírica de las relaciones de las variables del modelo

de causa y efecto, utilizando el software SmartPLS 3.0 M3 de Hair et al. (2017) y la técnica PLS (Barroso, Cepeda y Roldán, 2007) de acuerdo con los criterios señalados, emitiendo resultados más precisos respecto al rol mediador del Empowerment Psicológico en dichas relaciones, contrastando con los métodos estadísticos utilizados en las investigaciones encontradas en la revisión de la literatura.

Con base en lo anterior, los resultados obtenidos en esta tesis doctoral incrementan la acumulación de hallazgos, proporcionan importantes aportaciones teóricas sobre el estudio de las variables y responden al planteamiento del problema establecido en el capítulo 1 de esta investigación. Dichos resultados tienen gran importancia durante el proceso científico, consolidándose al concluir el análisis estadístico considerando los efectos directos e indirectos entre los diversos constructos del modelo estudiado a través de las pruebas existentes en el software de ecuaciones estructurales.

5.3 Implicaciones prácticas

De acuerdo con la comprobación de las hipótesis del modelo señaladas en el apartado anterior, y establecida la operacionalización de las variables, la investigación puede ser útil a las organizaciones educativas en su necesidad por adaptarse a los cambios y reformas implementadas por el sistema educativo, con el objetivo de incrementar la productividad y competitividad, haciendo énfasis en el desempeño. Así como el contar con elementos y estrategias que mantengan a los docentes satisfechos, comprometidos, saludables, motivados y que permanezcan en la organización.

Las contribuciones prácticas se fundamentan con base en los 5 componentes de la relevancia de la investigación sugeridos por Thomas y Tymon (1982). Los resultados poseen relevancia descriptiva, ya que la investigación hace lo que esté al alcance para que el fenómeno estudiado corresponda a la realidad actual. Considera la relevancia de la meta, los directivos pueden utilizar el modelo presentado al interesarse por tener docentes más satisfechos, comprometidos y con bajos o nulos niveles de Burnout en sus labores.

Además, aplica la validez operativa, los resultados pueden ser funcionales en las instituciones porque pueden aplicar acciones de estas contribuciones teóricas a sus necesidades. Considera la no obviedad, porque la teoría cumple o supera la complejidad del sentido común y se requiere la investigación científica que proporciona resultados más detallados de los que se obtendrían por propia intuición de los directivos. Se cumple el criterio de puntualidad, al tener oportunamente los resultados de la investigación para enfrentar los problemas que se presenten con los docentes insatisfechos, no comprometidos o estresados (Thomas y Tymon, 1982).

Dentro de las aportaciones sociales, dicha investigación contribuye con información y fundamentos de las instituciones educativas y sus elementos para generar conocimiento en pro del diseño de propuestas y acciones que sean capaces de mantener satisfechos, comprometidos y con bajos o nulos niveles de Burnout a los docentes. Aunado a ello, al realizarse en un área geográfica con importante desarrollo económico, organizacional, comercial, educativo y cultural, fuera de la zona metropolitana del estado de Nuevo León en México, con actividades de producción y exportación mundial de cítricos, se requiere de una fuerza laboral preparada y capacitada con estudios mínimos de bachillerato, y docentes estables y con sentido de pertenencia, más allá del aspecto monetario (OCDE, 2011).

También contribuye a implementar proyectos por la dirección para tener docentes más motivados y comprometidos que impacten positivamente en la formación integral del estudiante, aumentando con ello los índices de eficiencia terminal y minimizando los índices de reprobación y deserción escolar semestral o anualmente.

A su vez, esta investigación tiene aplicaciones no sólo para las instituciones sujetas de estudio, sino para las otras Preparatorias de Nuevo León, instituciones de otras entidades del país, dependencias de otros niveles del sistema educativo y, finalmente, para organizaciones de cualquier otro giro que se interesen por lo que verdaderamente incide en las conductas y actitudes de

sus empleados que provoquen su satisfacción, compromiso y bajos o nulos niveles de estrés.

5.4 Limitaciones de la investigación

Dentro del proceso de investigación se destacan algunas limitaciones encontradas: una de ellas es que el diseño del estudio es transversal y aunque se probaron algunas de esas relaciones, no es posible establecer mediante este tipo de estudio la existencia de relaciones causa-efecto, ya que los datos son recabados una vez en el tiempo que lleva la investigación, no pudiendo hacer un comparativo cronológico o longitudinal para llegar a conclusiones más precisas.

Otra limitación es la escasez de información en la investigación documental con relación a algunas de las variables que se estuvieron analizando en este trabajo; se encontró muy poca información al respecto en el contexto mexicano. En específico en la variable Remuneraciones no se encontró literatura que ampare la relación entre ésta y las variables dependientes de esta investigación considerando el rol mediador del Empowerment Psicológico.

La muestra no probabilística no permite la generalización, sin embargo, las características del docente de educación media superior encuestado son similares entre la población y universo de estudio, ya que la mayoría de las instituciones forman parte del Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Bachillerato en México, el cual les solicita una serie de requisitos estandarizados y perfil idóneo a cumplir para poder desempeñar su función. De esta manera, se considera que las características del docente en dicho nivel educativo de la Región Citrícola de Nuevo León son representativas de los que trabajan en las instituciones de educación pública de nivel medio superior en México.

Una limitación más en la investigación se presentó al orientar la muestra no probabilística a aquellos docentes que estuvieran disponibles para responder las encuestas, debido a las dificultades para obtener listados, horarios y disposición de todos los elementos de la población. Cabe destacar que las encuestas fueron autoadministradas por los mismos docentes, confiando en su

responsabilidad y profesionalismo, pero con algunas dificultades en la interpretación de los cuestionamientos sociodemográficos, ya que al pertenecer a instituciones educativas bajo diversos reglamentos y programas distintos, parte de la nomenclatura a utilizar para categorías de puesto, cantidad de horas-clase, y salarios, es diferente.

5.5 Recomendaciones

Es importante considerar cada uno de los aspectos positivos y limitativos de este estudio al momento de diseñar alguna investigación futura. En primera instancia, sería importante continuar con el análisis de los resultados de manera estratificada por género, edad y antigüedad laboral para obtener más información relevante y precisa de este contexto poblacional.

Otro de los aspectos relevantes, sería continuar revisando el instrumento de medición de este estudio y dividir cada constructo por las dimensiones que lo componen, analizando también cada una de ellas de manera individual; porque, aunque no fue el objetivo de esta investigación, al analizar el modelo de causa y efecto bajo un esquema de dimensiones por constructo, se pudieran encontrar hallazgos empíricos importantes en las organizaciones.

Por otra parte, sería trascendental continuar investigando el impacto del Empowerment Estructural y las Remuneraciones sobre el Burnout mediante el Empowerment Psicológico, así como de este último en el Burnout, en otros contextos y áreas organizacionales. También sería conveniente estudiar otros factores del comportamiento organizacional que generen Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, así como menores niveles de Burnout.

Cabe destacar que al culminar la presente investigación en 2019, salió a la luz que la OMS reconoció el Burnout asociado al agotamiento mental, emocional y físico causado por el trabajo como una enfermedad, luego de décadas de estudio; sin embargo su diagnóstico entrará en vigor a partir del 2022 (Forbes, 2019). Por tanto, se ha consolidado su trascendencia para nuevas líneas de investigación.

Aunado a lo anterior, se recomienda generar políticas públicas educativas en México y/o en otros contextos, relacionadas con los siguientes aspectos:

1. Implementar programas de estímulos mediante evaluación que correlacionen los resultados de estudiantes con el esfuerzo del docente.
2. Implementar programas de capacitación que incidan en las actitudes y conductas de los empleados, no sólo en sus áreas disciplinares.
3. Implementar programas de atención para los docentes que presenten síntomas de Burnout a través de revisiones médico-psicológicas, encuestas o entrevistas laborales.
4. Asegurar que los profesores tengan derecho a una formación continua relevante y pertinente, enfocada en el desarrollo integral y en los aprendizajes de los estudiantes, buscando apoyos económicos o incentivos para los docentes durante dicho proceso.
5. Establecer estándares y criterios de evaluación válidos, confiables y coherentes para ser aplicados con pertinencia que brinden información fehaciente sobre la satisfacción laboral y compromiso de los docentes, así como su correlación con el apoyo que sus instituciones les brindan.
6. Enfocar la formación, el apoyo, recursos y oportunidades de desarrollo de los docentes de manera que impacte directamente en las prácticas de enseñanza y el desarrollo de los estudiantes, así como en generar docentes más comprometidos y satisfechos.
7. De acuerdo con su antigüedad y/o desempeño, promover que los docentes participen en diversos proyectos de gestión institucional, así como la asignación de responsabilidades de mayor grado, procurando que su alta participación en la gestión escolar esté altamente relacionada con buenos niveles de bienestar social.
8. Mejorar el apoyo económico y en oportunidades de desarrollo brindadas al docente para realizar su trabajo y asegurar el aprovechamiento de los alumnos y alumnas; disminuyendo el ausentismo, elevando la eficiencia terminal y reduciendo las inequidades del sistema educativo.
9. Determinar la combinación específica de incentivos monetarios y no monetarios que sean más efectivos. Dejando de lado los reconocimientos o consecuencias relativos al resultado, enfocándose en que para ser

considerados maestros eficientes, los estudiantes deben demostrar niveles de aprovechamiento satisfactorios.

10. Promover mecanismos de atención laboral que mejoren el ambiente de trabajo, el comportamiento organizacional y los resultados en las instituciones educativas.

Aunque es una tarea compleja que requiere un enfoque multifactorial, se pueden lograr mejoras significativas al sistema educativo en su conjunto. Para ello las políticas deben estar orientadas en mejorar la enseñanza y el aprendizaje, los planes y programas, las habilidades docentes, el liderazgo, la satisfacción y el compromiso. Asegurar el pacto de todos los actores involucrados es también muy importante, sólo de esta manera se lograría una educación de calidad y el bienestar laboral de los docentes con un sistema educativo más fuerte, más justo y mejor.

El fortalecer al docente en múltiples aspectos: personales, laborales, profesionales y sociales, traería consigo resultados que impactan directamente en los índices escolares más importantes. No se deben dejar de lado los procesos, a las instituciones, los recursos materiales y financieros, pero sobre todo a los actores que dedican su tiempo, esfuerzo y compromiso a la formación de individuos en el país.

En este capítulo se discutieron los resultados de la investigación realizada, se incluyeron las aportaciones al conocimiento desde una perspectiva académica de acuerdo con modelo probado empíricamente en el contexto de los docentes de educación media superior en la Región Citrícola del estado de Nuevo León. Por otra parte, se plasmaron las implicaciones teóricas y prácticas, las limitaciones encontradas, así como las recomendaciones y futuras líneas de investigación que se derivan de este estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, Y. (2016). *5 beneficios de negocio que trae el “engagement” laboral. La competitividad de las empresas se eleva cuando sus colaboradores se comprometen emocionalmente con la organización*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://expansion.mx/carrera/2016/08/10/5-beneficios-de-negocio-que-trae-el-engagement-laboral>.
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Álvarez, M.J., Arocha, D.M., Ortiz, M.A., y Morales, S.B. (2011). *Coaching, motivación y retención del personal* (Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología). Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Andrew, D.P.S., y Kent, A. (2007). The impact of perceived leadership behaviors on satisfaction, commitment and motivation: An expansion of the multidimensional model of leadership. *International Journal of Coaching Science*, 1(1), 35-56.
- Aranda, A.L., y Ormeño, A. (2003). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en profesores básicos de escuelas municipalizadas en la comuna de independencia* (Disertación Doctoral, Tesis de grado de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Santiago de Chile).
- Argomedo, J. (2013). *Satisfacción y compromiso laboral en personal civil de una institución militar de Lima Metropolitana*. Tesis para optar el título de licenciatura en Psicología, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Arias, A. (2019). Compromiso. *El horizonte*. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de <http://www.elhorizonte.mx/opinion/editorial/compromiso/2444513>.
- Bacharach S. B., y Lawler E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bakker, A. B., y Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119.
- Baños, A. (2009). *Evita la Fuga de Talento*. México: Consultorio – Recursos Humanos. Entrepreneur.
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical

- considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barragán, J.N., Castillo, J., y Guerra, P. (2009). La retención de los empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.
- Barraza, A. (2008). Compromiso organizacional de los docentes: un estudio exploratorio. *Avances en supervisión educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, 8(1), 20.
- Barraza, M. A., Acosta CH. M., y Ledesma, M. Z. E. (2008). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución de Educación Media Superior*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/ponencias/0414-F.pdf.
- Barroso, C., Cepeda, G., y Roldán, J. L. (2007). Investigar en economía de la empresa: ¿partial least squares o modelos basados en la covarianza? *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 63). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Betanzos, N., y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
- Betisweb (2016). *Los menores de 25 años que tienen empleo son los más satisfechos con su trabajo*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de: <http://www.betisweb.com/otros-temas/179468-los-menores-de-25-anos-que-tienen-empleo-son-los-mas-satisfechos-con-su-trabajo.html#ixzz4PefeWv00>.
- Bishop, W.J., y Scott, K.D. (2000). An examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Black, J.S., Mendenhall, M., y Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317.
- Blanco-Peck, R. (2015). *Proceso de investigación cuantitativa*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de www.blancopeck.net.

- Blum, M., y Taylor, J. (1999). *Psicología industrial sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Boada, J., y Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: Una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología*, 15(2), 151-166.
- Bohlander, G., y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Boyle, G. J., Borg, M. G., Falzon, J. M., y Baglioni, A. J. (1995). A structural model of the dimensions of teacher stress. *British Journal of Educational Psychology*, 65(1), 49-67.
- Bravo, M., Peiró, J., y Rodríguez, I. (1996). *Satisfacción laboral*. En Peiró, J., y Prieto, F. (Eds.) Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto (343-394). Madrid, España: Síntesis S.A.
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M., y Pedroza, F. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>.
- Castro, M. E., y Llanes, J. (2008). *Empoderamiento: un proceso que se logra mediante el desarrollo de competencias y de la autoevaluación*. Recuperado el 16 de junio de 2016, de http://www.grupotellso.com/INEPAR/pdf/liberadictus/87_Empoderamiento_un_proceso_que_se_logra_mediante_el_desarrollo.pdf.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 26 de febrero de 2017, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/210115/Documento_reconocimiento_Unidad_No_2.pdf.
- Cedeño, H. (2003). *Compromiso organizacional de los docentes que laboran en el decanato de ciencias y tecnología de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" en Barquisimeto*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, http://bibcyt.ucla.edu.ve/cgiwin/be_alex.exe?Acceso=T070300012312/0&Nombrebd=BIBCYT.
- Chang, L., Shih, C., y Lin, S. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school

- health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(4), 427-433.
- Chen, H., y Chen, Y. (2008). The impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger.
- Chiang, M. M., Núñez, A., y Huerta, P. C. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(72), 49-74.
- Chiang, M.M., Valenzuela, L., y Lagos, M.A. (2014). Relationship between psychological empowerment an organizational commitment in small and medium enterprises. *Multidisciplinary Business Review*, 7(1), 1-10.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-33.
- Chin, W.W. (2010). Cómo redactar y reportar análisis PLS. En el *Manual de mínimos cuadrados parciales* (655-690). Springer, Berlín: Heidelberg.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm of developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Conger, J., y Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cornejo, R., y Quiñónez, M. (2007). Factores asociados al malestar/bienestar docente. Una investigación actual. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(2), 130- 139.
- Corsun, D., y Enz, C. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships. *Human Relations* 53(2), 205- 224.

- Cortés, J. (2018). *Which competencies are most in demand among employers around the world?* Recuperado el 28 de mayo de 2018, de <http://observatory.itesm.mx/edu-bits-2/competencies-in-demand>.
- Creswell, J. W. (2015). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches. 4th. Edition.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of a test. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing.* New York: Harper & Row.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *REVISTA TESIS Facultad De Psicología*, 2(1), 186-199.
- Danish, R. Q., y Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159.
- Dávila, S. (2008). *Sistemas de compensación variable. Documento presentado en el Diplomado Compensaciones y Administración del Desempeño realizado en la UDEM.* Monterrey, Nuevo León, México.
- Davis, K., y Newstrom, W. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.* México: Mc. Graw- Hill.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior.* New York: Academic Press.
- De la Cerda, J., y Núñez, F. (1998). La cultura del trabajo en México: ¿cambio o estancamiento? En: J. De la Cerda y F. Núñez (Eds.), *La administración en Desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica* (pp.167-187). México: Editorial Diana e Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.
- Deci, E.L., y Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior.* New York: Springer.
- Delery, J.E., y Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

- Deloitte. (2015). *Tendencias de Capital Humano 2015. Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Recuperado el 28 de abril de 2016, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2015.html>.
- Deloitte. (2016). *Encuesta Millennials 2016 Conquistando a la siguiente generación de líderes*. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/millennial-2016.html>.
- Deloitte. (2017a). *Encuesta Millennials 2017. ¿Qué mundo quieren habitar?* Recuperado el 28 de mayo de 2018, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-2017.html>.
- Deloitte. (2017b). *Tendencias en Capital Humano 2017. Reescribiendo las reglas para la era digital*. Recuperado el 28 de mayo de 2018, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2017.html>.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., y Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Dierendock, D., Buunk, B.P., y Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and inequity among human service professionals: a longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 43-52.
- Diomede, H. (2008). *Compensaciones se escribe con "E" de equidad*. Recuperado el 18 de octubre de 2015, de <http://pt.slideshare.net/Diomede07/compensaciones-se-escribe-con-e-de-equidad>.
- El Economista. (2016). *Tres de cada cuatro trabajadores están satisfechos con su empleo, según randstad*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7941648/11/16/Tres-de-cada-cuatro-trabajadores-estan-satisfechos-con-su-empleo-segun-randstad.html>.
- El Universal (2016). *Mexicanos, más expuestos a enfermedades por largos horarios laborales*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de

<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/ciencia-y-salud/salud/2016/10/31/mexicanos-mas-expuestos-enfermedades-por-largos-horarios>.

- Ergenli, A., Ari, G., y Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41-49.
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409-441.
- Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Flores, R., y Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. En *Acta Universitaria*, 22(2), 24-31.
- Forbes. (2018). *Millennials buscan trabajo, aunque estén empleados y satisfechos*. Recuperado el 03 de enero de 2019, de <https://www.forbes.com.mx/millennials-buscan-trabajo-aunque-estenen-empleados-y-satisfechos/>.
- Forbes. (2019). *OMS clasifica el 'burnout' como una enfermedad*. Recuperado el 31 de mayo de 2019, de <https://www.forbes.com.mx/oms-clasifica-desgaste-y-estres-laboral-como-una-enfermedad/>.
- French, J. R., y Raven, B. (1959). *The bases of social power*. En D. "Cartwright and A. Zander. Group dynamic". New York: Happer & Row.
- Freudenberger, H. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy, Theory, Research and Practice*, 12(1), 73-82.
- Friedman, J. (1992). *Empowerment. The Politics of Alternative Development*. Massachusetts: Blackwell.
- Fuentes, M. R. (2015). *Burnout y comportamiento organizacional*. Tesis de grado, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar.

- Fuller, J., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., y Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 389-391.
- Gabaldon, N. (1980). *Algunos conceptos de muestreo (3ra. Ed.)*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de publicaciones.
- Galaz-Fontes, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública*. México: ANUIES.
- Garcés, E. J. (1993). Frecuencia de burnout en deportistas jóvenes. *Revista de psicología del deporte*, 2(2), 55-63.
- García, M.C., y Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144 – 159. ISSN: 1315-8856.
- Garmendia, J. A., y Parra, F. (1993): *Sociología Industrial y de los recursos humanos*. Madrid, España: Taurus.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 467-476.
- Ghazzawi, I., y Smith, Y.S. (2009). Crafting the whole employee: job satisfaction, job commitment, and faith. *The business review*, 12(2), 300-309.
- Giancola, F. (2010). Common misconceptions in employee rewards management. *Benefits & Compensation Digest*, 47(9), 34-38.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., y Konopaske, R. (2013). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw Hill.
- Gold, A.H., Malhotra, A., y Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gómez, C. (2014). *En México, 80% de los trabajadores están satisfechos con su trabajo, según encuesta*. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de <http://www.jornada.unam.mx/2014/08/03/politica/017n1pol>.
- Google Maps. (2018). *Datos del mapa. Destinos. La ruta más rápida*. Recuperado el 28 de febrero de 2018, de <https://www.google.com/maps/dir/Monterrey,+Nuevo+Le%C3%B3n/>.

- Guglielmi, R. S., y Tatrow, K. (1998). Occupational stress, burnout, and health in teachers: A methodological and theoretical analysis. *Review of educational research*, 68(1), 61-99.
- Guzman, C.P., Pontes, P. y Szufliita, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. *ReiDoCrea*, 4(7),66-73.
- Hackman J.R. y Oldham G.R. (1975). Motivation through the design of work: testing of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16(2), 250–279.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction: Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York, USA: Libra Publishers.
- Hawkes, R. R., y Dedrick, C. V. (1983). Teacher stress: Phase II of a descriptive study. *NASSP Bulletin*, 67(461), 78-83.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- HCNL. (2017). *Ley de Fomento a la Inversión y al Empleo para el Estado de Nuevo León*. Recuperado el 20 de febrero de 2018, de http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_fomento_a_la_inversion_y_al_empleo_para_el_estado_de_nuevo_leon/.
- Hechanova, M.R., Alampay, R.B., y Franco, E. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72-78.
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling., *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1): 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C.M., y Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.

- Herrera, R. (2018). *Satisfacción laboral como factor de permanencia de la generación millennial, para reducir la rotación en los centros de trabajo*. Recuperado el 03 de enero de 2019, de <https://escueladenegocios.edu.mx/el-educador/2018/05/08/satisfaccion-laboral-como-factor-de-permanencia-de-la-generacion-millennial-para-reduccion-de-rotacion-de-personal/>.
- Hochwalder, J. (2007). The psychosocial work environment and burnout among Swedish registered and assistant nurses: The main, mediating and moderating role of empowerment. *Nursing and Health Sciences*. 9(3), 205-211.
- Hochwalder, J., y Brucefors, A. (2005). Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health. *Personality and Individual Differences*, 39(7), 1237-1248.
- INEE. (2018). *La educación media superior en México*. Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de <https://local.inee.edu.mx/index.php/publicaciones-micrositio/blog-revista-red/610-blog-revista-red-home/blog-revista-red-articulos/3459-la-educacion-media-superior-en-mexico>.
- INEGI. (2018). *Población*. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/estructura/>.
- INEGI. (2009). *Las remuneraciones en México*. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Remuneraciones_Mexico.pdf.
- Jaffe, D. T., y C. D. Scott (2007). *Empowerment*. México: Oxford University Press.
- Jaimez, M. J., y Díaz, F. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344(1), 209-232.
- Javed, S., Ali Khan, M., Azam, K., e Iqbal, S. (2010). Employees compensation and organization's financial performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 1(9), 130-143.
- Jöreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric test. *Psychometrika*, 36(2), 109-133.

- Juaneda, E., y González, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *En Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, Universidad de la Rioja, España, ISBN 84-690-3573-8.
- Juárez, G.D. (2016). La administración y el comportamiento organizacional. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, ISSN: 2254-7630. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/administracion.html>.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Keavney, G., y Sinclair, K. E. (1978). Teacher concerns and teacher anxiety: A neglected topic of classroom research. *Review of Educational Research*, 48(2), 273-290.
- Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539-545.
- Kenny, D.A. (2003). *Mediation*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>
- Ko, J.W., Price, J.L., y Mueller, Ch. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- Koberg, C., Boss, W., y Goodman, E. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group and Organizational Management*, 24(1), 71-91.
- Kraemer, H.C., Stice, E., Kazdin, A., Offord, D., y Kupfer, D. (2001). How Do Risk Factors Work Together? Mediators, Moderators, and Independent, Overlapping, and Proxi Risk Factors. *Am J Psychiatry*, 158(6), 848 – 856.
- Kuhn, K.M. (2009). Compensation as signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1634-1648.
- Kyriacou, C., y Sutcliffe, J. (1977). Teacher stress: A review. *Educational Review*, 29(4), 299-306.
- La Unión (2016). *México es el país con los horarios laborales más largos: UNAM* Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <https://www.launion.com.mx/blogs/vida-y-estilo/noticias/97524-mexico-es-el-pais-con-los-horarios-laborales-mas-largos-unam.html>.

- Lagomarsino, R. (2003). Compromiso organizacional, *Revista de Antiguos Alumnos*, 6(2), Universidad de Navarra, 79-83.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J., y Wilk, P. (2001) Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., y Wilk, P. (2003). Workplace empowerment as a predictor of nurse burnout in restructured healthcare settings. *Longwoods Review*, 1(3), 2-11.
- Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J., y Wilk P. (2004) Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527–544.
- Laughlin, A. (1984). Teacher stress in an Australian setting: The role of biographical mediators. *Educational Studies*, 10(1), 7-22
- Lawler, E.E. (1996). Competencies: A poor foundation for the new pay. *Compensation and Benefits Review*, 28(6), 21-26.
- Le Bossé, Y., y Dufort, F. (2002). El empoderamiento de las personas y comunidades: otra forma de intervenir. *Agir au coeur des communautés: La psychologie communautaire et le changement social*, 8(1), 75-115.
- Lee, K., y Kulviwat, S. (2008). Korean workers' motivation tools: Commitment and incentive-based motivation and their relative impact on behavioral work outcome. *Multinational Business Review*, 16(4), 87-109.
- Lemieux, T., Macleod, W. B., y Parent, D. (2009). Performance pay, wage flexibility, and hours of work. *Unpublished working paper*.
- Leyva, O., y Olague, J. T. (2014). Modelo de ecuaciones estructurales por el método de mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares-PLS), en Sáenz López, J y Tamez González, G (Coord). *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a las investigaciones sociales*. México, D.F.: Tirant Humanidades.
- Littlewood, H. (2000). Compromiso organizacional: un estudio comparativo entre seis universidades. *Proyecciones*, 1(6), División de Administración y Ciencias Sociales de la Rectoría Zona Sur del ITESM.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Dunnette. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, IL, 1297-349.

- Loli, A.E. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), Facultad de Psicología de la UNMSM, 37-67.
- Loli, A.E., y Cuba B.E. (2007). Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincias. *Revista de Investigación en Psicología*, 10(1), Facultad de Psicología de la UNMSM, 103-108.
- López, J.F. (2012). *Optimización Combinatoria y Modelos Multivariantes Robustos*. Alemania: Editorial académica española.
- Madero, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*, (232), 109-130.
- Madero, S. M. (2012). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *CIENCIA-UANL*, 15(57), 93-100.
- MacKinnon, D.P. (2004). *Methods to study Treatment Mechanisms of Action*. Trabajo presentado en la Meeting on the Mechanisms of Action of Behavioral Treatments del National Institute on Drug Abuse (NIDA), Washington DC. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de <http://www.public.asu.edu/~davidpm/ripl/NIDAM5.final.PPT>
- Madhani, P.M. (2009). Sales employees compensation: an optimal balance between fixed and variable pay. *Compensation & Benefits Review*, 41(4), 44-5.
- Maertz, C. P., y Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
- Maldonado-Radillo, S.E., Guillén, A.M., y Carranza, R.E. (2012). El compromiso organizacional del personal docente y administrativos de una Universidad Pública. En *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(4), 135-142.
- Marín, H. S., y Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52

- Martín, N., Hernáñez, J., y Martín, V. (2007). El deleite de la eficiencia. *Universia Business Review*, 5(14), 56-67.
- Marvel, M., Rodríguez, C., y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Nueva York: Prentice-Hall Press.
- Maslach, C. (1999). Progress in Understanding Teacher Burnout. *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*, 211.
- Maslach, C. (2003). Job burnout new directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., y Jackson, S.E. (1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto: University of California, Consulting Psychologists Press.
- Mathieu, J.E., y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: Van Nostrand.
- McInnis, K. J., Meyer, J.P., y Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 165-180.
- McLean, S., y Gray, K. (1998). Structure equation modelling in market research. *Journal of the Australian Market Research Society*, 6(1), 17-32.
- Meliá, J.L., y Peiró, J.M. (1998). Cuestionario de satisfacción laboral S20/23. *Psicología de la seguridad*. España: Universidad de Valencia.
- Mendoza, A. (2016). Región citrícola, pequeño detonador de empleo. *El Financiero*. Recuperado el 28 de mayo de 2018, de <http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/region-citricola-pequeno-detonador-de-empleo>.
- Mendoza, J. (2005). *Toward a group empowerment model in Mexican organizations: a structural equation modeling approach* (Tesis Doctoral). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, N.L. México.

- Mendoza, J., y Flores, R. (2006). Empowerment en grupos de trabajo en organizaciones mexicanas: motivación, trabajo en equipo y desempeño. *Ciencia UANL*, 9(4), 391-399.
- Mendoza, M.I. (2002). El empowerment psicológico en el trabajo. *Revista de la Asociación Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo*, 11(1), 157-168.
- Menon, S. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31(3), 161-164.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Merca2.0. (2016). *Satisfacción laboral, ¿qué factores la impulsan?* Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://www.merca20.com/satisfaccion-laboral-factores-la-impulsan/>.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks:CA: Sage.
- Meyerson, S.L., y Kline, T.J. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Molina, R. (2006). *Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? O ¿moda?* México: Trillas.
- Moriana, J.A., y Herruzo, J. (2004). Estrés y burnout en profesores. Universidad de Córdoba, España. *Rev International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4(3), 597-621.
- Mowday, R. T., y Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R.T., y Sutton, R.I. (1993). Organizational Behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 195-229.
- Neininger, A., y Lehmann-Willenbrock, N. (2010). Effects of team and organizational commitment- A longitudinal study. *Journal of vocational behaviour*, 76(3), 567-579.

- O'Brien, J. L. (2010). *Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers* (Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark).
- OCDE. (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*. México: OECD Publishing
- Olivares-Faúndez, V., Mena-Miranda, L., Jélvez-Wilker, C., y Macía-Sepúlveda, F. (2014). Factorial Validity of Maslach Burnout Inventory Human Services (MBI-HSS) in Chilean Professionals. *Universitas Psychologica*, 13(1), 145-159.
- Padilla, L. E., Jiménez, L., y Ramírez, M. D. (2008). La satisfacción con el trabajo académico: Motivaciones y condiciones del entorno institucional que la afectan. El caso de una universidad pública estatal. *Revista mexicana de investigación educativa*, 13(38), 843-864.
- Palomo, M.A., Galindo, P., y Cantú J. (2013). Procesos de Gestión para la Satisfacción del Empleado en el Trabajo, en las Organizaciones de Servicios (Pública o Federal, sin fin lucrativo). *Memorias del Congreso de la ACACIA*, Guadalajara, Jalisco.
- Pantoja, G.M., y Flores, F. (2018). El sector citrícola de Nuevo León: caracterización del sistema agroalimentario como plataforma de integración del productor con la agroindustria. *Región y sociedad*, 30(71) <https://dx.doi.org/10.22198/rys.2018.71.a385>.
- Partida, A., Blanco, M., Osorio, J., y Jardines, F. J. (2013). *El burnout y su impacto en los docentes de áreas administrativas y contables en universidades públicas*. Primer Congreso Internacional de Investigación Educativa RIE-UANL.
- Pearson, L.C., y Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 38-54.
- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid, España: UNED
- Podsakoff, P. M.
- Peiró, J. M., Prieto, F., y Roe, R. A. (1996). *El trabajo como fenómeno psicosocial*. En Peiró, J. M. y Prieto, F. (Dir.). *Tratado de psicología del trabajo*. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.

- Peña, M. C., Díaz, M., Chávez, A. G., y Sánchez, C. E. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista internacional Administración & finanzas*, 9(5), 95-105.
- Periódico Correo (2016). *Aumenta síndrome de burnout en personas de entre 25 y 40 años*. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de <http://periodicocorreo.com.mx/aumenta-sindrome-de-burnout-en-personas-de-entre-25-y-40-anos/>.
- Peterson, N.A. y Speer, P. (2000). Linking organizational characteristics to psychological empowerment: Contextual issues in empowerment theory. *Administration in Social Work*, 24(4), 39-58.
- Pines, A., Aronson, E., y Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: The Free Press.
- Pita, S., y Pértegas, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9(1), 76-8.
- Pithers, R. T., y Fogarty, G. J. (1995). Occupational stress among vocational teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 65(1), 3-14.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Price, J. L., y Muller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover among Hospital Employees*. Greenwich, UK: JAI Press.
- Pujol, R. M., y Osorio, M. (2004). Remuneración y satisfacción laboral. *Capital Humano*, 17(173), 74-81.
- Rabolini, N. M. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista argentina de humanidades y ciencias sociales*, 2(1).
- Ramírez, A., y Benítez, J. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta Universitaria*, 22(8), 33-42.
- Ramírez, P. E., Mariano, A. M., y Salazar, E. A. (2014). Propuesta Metodológica para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS: El caso del uso de las bases de datos científicas en estudiantes universitarios. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 7(2), 133-139.

- Ramos, A. (2005). *El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores del programa universitario de inglés de la Universidad de Colima* (Tesis de maestría de la Facultad de Pedagogía de la Universidad de Colima). Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de [//digeset.uco.mx/tesis_posgrado/Pdf/Abel_Ramos_Madrigal.PDF](http://digeset.uco.mx/tesis_posgrado/Pdf/Abel_Ramos_Madrigal.PDF)).
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184.
- Regnault, Z. (1995). *Compromiso organizacional de los docentes que laboran en el programa de posgrado de la UPEL-IPB*. Venezuela: Centro de Información y Documentación del Instituto Pedagógico de Barquisimeto (CIPIPB).
- Rico-Picó, J., Peinado-Estévez, Á., Salvador-Ruiz, M., y González-Fuentes, F. (2016). Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces. *ReiDoCrea*, 5(2), 33-39.
- Rimsky, T.M. (2005). *Administración de la Remuneración Total*. México: McGrawHill.
- Ríos, M., Rayo, M., y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, 26(231), 103-125.
- Robbins, S.P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, K. (2018) *Tendencias en el mercado laboral en México para 2019*. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de <http://computerworldmexico.com.mx/tendencias-en-el-mercado-laboral-en-mexico-para-2019/>.
- Rositas, J. (2005). *Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, N.L. México.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento (Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation). *Innovaciones de negocios*, 11(22), 235-268.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1014-1053.

- Rowlands, J. (1997). *Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo*. Tercer Mundo.
- Rubio, V., y Piatti, G.M. (2000). *Manual de remuneraciones*. Argentina: Cuyo.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P. y Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 82-98.
- Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *Revista internacional de psicología clínica y de la salud= International journal of clinical and health psychology*, 3(1), 141-157.
- Sarwar, A., y Khalid, A. (2011). Impact of employee empowerment on employee's job satisfaction and commitment with the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 664.
- SECTUR. (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Nuevo León 2017*. Recuperado el 28 de enero de 2018, de http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/NL_ANUARIO_PDF.pdf
- Segovia, A. (2014). *El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, N.L. México.
- Seibert, S.E., Wang, G., y Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences or psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- SEP. (2008). *Acuerdo número 447 por el que se establecen las competencias docentes para quienes imparten educación media superior en la modalidad escolarizada*. Recuperado el 15 de junio de 2014, de <http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/7aa2c3ff-aab8-479f-ad93db49d0a1108a/a447.pdf>
- Sepúlveda, D.E., Sepúlveda, D. S., Pérez, F., y Figueroa, E. (2016). Modelo para la adopción del comercio electrónico en el sector agroindustrial mexicano. *Análisis Económico*, 31(76), 47-73.
- SH (2017). *¿Qué buscan los millennials en un trabajo?* Recuperado el 03 de enero de 2019, de <https://www.shdemexico.com/2017/10/04/millennials-que-buscan-en-un-trabajo/>.
- Shahzad, K., Hussain, S., Bashir, S., Chishti, A., y Nasir, Z.M. (2011). Organizational environment, job satisfaction and career growth

- opportunities: a link to employee turnover intentions in Public Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 45-56.
- Soberanes, L.T., y De la Fuente, A.H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. En *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 120-127.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications Inc.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2006). The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management Empowerment in the Late 20th Century. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 255-273.
- Taylor, S.E. (2007). *Foundations of health psychology*. New York: Oxford University Press.
- Thomas, K. y Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. Recuperado el 28 de abril de 2018, de https://www.jstor.org/stable/258687?seq=1#page_scan_tab_contents. DOI: 10.2307/258687.
- Thomas, K.W., y Tymon, W.G. (1982). Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 7(3), 345-352.
- Torres, R. M. (1998). Nuevo rol docente: qué modelo de formación para qué modelo educativo. *Aprender para el futuro: nuevo marco de la tarea docente*. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de <http://www.utescuinapa.edu.mx/multimedia/files/rol%20de%20docente.pdf>
- Travers, C. J. C., y Cooper, C. L. (1997). *El estrés de los profesores: la presión en la actividad docente*. Barcelona: Paidós.
- UANL. (2018). *Directorio de planteles de nivel medio superior (Nuevo León). Proceso de Asignación de Espacios en la Educación Media Superior del Estado de Nuevo León 2018*. Recuperado el 28 de abril de 2018, de

<http://www.uanl.mx/alumnos/convocatorias/registro-de-aspirantes-preparatoria-en-modalidad-presencial.html>.

- Vaillant, D.E. (2006). Atraer y retener buenos profesionales en la profesión docente políticas en Latinoamérica. *Revista de Educación*, 340(1), 117-140.
- Valdivieso, C.E. (2016). Comparación de los modelos formativo, reflexivo y de antecedentes de evaluación estudiantil del servicio de docencia. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 16(1), 95-120.
- Vargas, I. (2015). *Falta de compromiso, dolor de cabeza para las empresas*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://expansion.mx/mi-carrera/2015/04/27/empleados-comprometidos-dolor-de-cabeza-para-las-empresas>.
- Villanueva, A., y González, E. (2005). *Gestión en las compensaciones*. Chile: Paidós.
- Villarruel, M., Chávez, R., Hernández, I., Naranjo, F., Salazar, J., Roque, E., y Robert, R. (2018). Estrés y desgaste profesional en maestros de educación superior tecnológica en Veracruz, México. *REXE: Revista de estudios y experiencias en educación*, 2(3), 188-189.
- Wang, G., y Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Werkmeister, W. (1967). *Man and His Values*. Lincoln, IL: University of Nebraska Press.
- Werts, C.E., Linn, R.L., y Jöreskog, K.G. (1974). Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25-33.
- Westerman, J.W., Beekun, R.I., Daily, J., y Vanka, S. (2009). Personality and national culture. Predictors of compensation strategy preferences in the USA and India. *Management Research News*, 32(8), 767-781.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of management review*, 14(4), 490-495.
- Ximénez, C., y Revuelta, J. (2011). *Cuaderno de prácticas de análisis de datos con SPSS*. Madrid: UAM.

- Yavas, U., y Babakus, E. (2010). Relation between organizational support, customer orientation and work outcomes. *The International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222-238.
- Zhu, W., Douglas, R.M., y Avolio, B.J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- Zhu, W., Sosik, J.J., Riggio, R.E., y Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 581-599.

ANEXOS

Anexo 1. Traducción de escalas a utilizar.	180
Anexo 2. Formato para prueba 1 de validez de contenido por expertos.	184
Anexo 3. Resultados de la prueba 1 de validez de contenido por expertos.	187
Anexo 4. Instrumento de medición para prueba piloto.	189
Anexo 5. Formato para prueba 2 de validez de contenido por expertos.	193
Anexo 6. Resultados de la prueba 2 de validez de contenido por expertos.	196
Anexo 7. Instrumento de medición final para la muestra.	199
Anexo 8. Selección del método de análisis a utilizar.	203
Anexo 9. Evidencias de la aplicación de cuestionarios en las instituciones educativas sujetas de estudio.	205

Anexo 1. Traducción de escalas a utilizar

Tabla 32

Traducción de escalas a utilizar.

Variable/Escala	Inglés	Español
Empowerment Estructural	Please circle the number that indicates how much you experience in your job for each question.	Por favor encierra el número que indique cuánto es tu experiencia en tu trabajo para cada pregunta.
The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II) (Laschinger, 1996, citado en O'Brien, 2010).	<p>How much of each kind of opportunity do you have in your present job?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Challenging work. 2. The chance to gain new skills and knowledge on the job. 3. Tasks that use all of your own skills and knowledge. 	<p>¿Qué clase de oportunidad tienes en tu trabajo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo desafiante. 2. La oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo. 3. Tareas que utilizan tus propias habilidades y conocimiento.
	<p>How much acces to support do you have in your present job?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Specific information about things you do well. 2. Specific comments about things you could improve. 3. Helpful hints or problem solving advice. 	<p>¿Cuánto acceso al apoyo tienes en tu trabajo actual?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información específica sobre cosas que haces bien. 2. Comentarios específicos sobre cosas que tú pudieras mejorar. 3. Consejos útiles o consejos para resolver problemas.
	<p>How much access to information do you gave in your present job?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The current state of the cent. 2. The values of top management. 3. The goals of top management. 	<p>¿Cuánto acceso de información tienes en tu trabajo actual?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El estado actual del centro. 2. Los valores de dirección superior. 3. Los objetivos de la dirección superior.
	<p>How much access to resources do you have in your present job?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Time available to do the necessary paperwork. 2. Time available to accomplish job requirements. 3. Acquiring temporary help when needed. 	<p>¿Cuánto acceso de recursos tienes en tu actual trabajo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo disponible para hacer el papeleo necesario. 2. Tiempo disponible para realizar los requerimientos del trabajo. 3. La adquisición de ayuda temporal cuando sea necesario.
	<p>How much opportunity do you have for these activities in your present job?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Collaborating on patient care with physicians. 2. Being sought out by peers for help with problems. 3. Being sought out by managers for help with problems. 4. Seeking out ideas from professionals other than physicians, e.g., Physiotherapists, Occupational Therapists, and Dieticians. 	<p>¿Cuánta oportunidad tienes para estas actividades en tu actual trabajo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar en el cuidado del paciente con médicos. 2. Siendo buscado por compañeros para ayudar con los problemas. 3. Siendo buscado por los directivos para ayudar con los problemas. 4. Buscando ideas de otros profesionales más que los doctores, por ejemplo, fisioterapeuta, profesional, terapeutas y dietistas.

	<p>IN MY WORK SETTING/JOB: The rewards for innovation on the job are:</p> <p>The amount of flexibility in my job is:</p> <p>The amount of visibility of my work-related activities with-in the institution is:</p> <p>Overall, my current work environment empowers me to accomplish my work in an effective manner. Overall, I consider my workplace to be an empowering environment.</p>	<p>En mi escenario de trabajo /trabajo Las recompensas por la innovación en el trabajo son:</p> <p>La cantidad de flexibilidad en mi trabajo es:</p> <p>La cantidad de visibilidad de mis actividades relacionadas al trabajo con-en la institución es:</p> <p>En general, mi actual ambiente de trabajo me autoriza a realizar mi trabajo en una manera efectiva. En general, yo considero mi lugar de trabajo potencia el medio ambiente.</p>
<p>Empowerment Psicológico</p> <p>The Psychological Empowerment Scale (Spreitzer, 1995, citado en O'Brien, 2010)</p>	<p>Listed below are a number of self-orientations that people may have with regard to their work roll. Using the following scale, please indicate the extent to which you agree or disagree that each one describes your self-orientation.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. I am confident about my ability to do my job. 2. The work that I do is important to me. 3. I have significant autonomy in determining how I do my job. 4. My impact on what happens in my department is large. 5. My job activities are personally meaningful to me. 6. I have a great deal of control over what happens in my department. 7. I can decide on my own how to go about doing my own work. 8. I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job. 9. I have mastered the skills necessary for my job. 10. The work I do is meaningful to me. 11. I have significant influence over what happens in my department. 12. I am selfassured about my capabilities to perform my work activities. 	<p>A continuación, se enumeran una serie de auto-orientaciones que las personas pueden tener con respecto a su rol de trabajo. Usando la siguiente escala, por favor indique el que grado que usted esté de acuerdo o en desacuerdo que cada uno describe su auto-orientación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estoy seguro de mi habilidad para hacer mi trabajo. 2. El trabajo que hago es muy importante para mí. 3. Tengo una autonomía significativa en la determinación de cómo hago mi trabajo. 4. Mi impacto en lo que sucede en mi departamento es grande. 5. Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí. 6. Yo tengo mucho control de lo que sucede en mi departamento. 7. Yo puedo decidir por mí mismo cómo voy a realizar mi propio trabajo. 8. Yo tengo considerables oportunidades de independencia y libertad en cómo hacer mi trabajo. 9. Yo he dominado las habilidades necesarias para mi trabajo. 10. El trabajo que hago es significativo para mí. 11. Yo tengo una influencia significativa sobre lo que sucede en mi departamento. 12. Yo me he asegurado sobre mis capacidades para realizar mis actividades laborales.

Traducción de ítems a utilizar: Empowerment Estructural y Psicológico.

Variable/Escala	Inglés	Español
Empowerment Estructural	How much of each kind of opportunity do you have in your present job? 1. Challenging work.	¿Qué clase de oportunidad tienes en tu trabajo actual? 1. Trabajo desafiante.
The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II) (Laschinger, 1996, citado en O'Brien, 2010)	2. The chance to gain new skills and knowledge on the job. How much access to support do you have in your present job? 1. Specific information about things you do well. 2. Specific comments about things you could improve.	2. La oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo. ¿Cuánto acceso al apoyo tienes en tu trabajo actual? 1. Información específica sobre cosas que haces bien. 2. Comentarios específicos sobre cosas que tú pudieras mejorar.
	How much access to information do you gave in your present job? 1. The current state of the cent. 2. The goals of top management.	¿Cuánto acceso a información tienes en tu trabajo actual? 1. El estado actual del centro. 2. Los objetivos de la dirección superior.
	How much access to resources do you have in your present job? 1. Time available to accomplish job requirements. 2. Acquiring temporary help when needed.	¿Cuánto acceso a recursos tienes en tu actual trabajo? 1. Tiempo disponible para realizar los requerimientos del trabajo. 2. La adquisición de ayuda temporal cuando sea necesario.
	How much opportunity do you have for these activities in your present job? 1. Collaborating on patient care with physicians. 2. Being sought out by peers for help with problems. 3. Being sought out by managers for help with problems.	¿Cuánta oportunidad tienes para estas actividades en tu actual trabajo? 1. Colaborar en el cuidado del paciente con médicos. 2. Siendo buscado por compañeros para ayudar con los problemas. 3. Siendo buscado por los directivos para ayudar con los problemas.
	Overall, my current work environment empowers me to accomplish my work in an effective manner.	En general, mi actual ambiente de trabajo me autoriza a realizar mi trabajo en una manera efectiva.
Empowerment psicológico	Listed below are a number of self-orientations that people may have with regard to their work roll. Using the following scale, please indicate the extent to which you agree or disagree that each one describes your self-orientation.	A continuación, se enumeran una serie de auto-orientaciones que las personas pueden tener con respecto a su rol de trabajo. Usando la siguiente escala, por favor indique el que grado que usted esté de acuerdo o en desacuerdo que cada uno describe su auto-orientación.
The Psychological Empowerment Scale (Spreitzer, 1995, citado en O'Brien, 2010)	1. I am confident about my ability to do my job. 2. The work that I do is important to me. 3. I have significant autonomy in determining how I do my job. 4. My impact on what happens in my department is large. 5. My job activities are personally meaningful to me.	1. Estoy seguro de mi habilidad para hacer mi trabajo. 2. El trabajo que hago es muy importante para mí. 3. Tengo una autonomía significativa en la determinación de cómo hago mi trabajo. 4. Mi impacto en lo que sucede en mi departamento es grande.

-
- | | |
|---|---|
| 6. I have a great deal of control over what happens in my department. | 5. Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí. |
| 7. I can decide on my own how to go about doing my own work. | 6. Yo tengo mucho control de lo que sucede en mi departamento. |
| 8. I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job. | 7. Yo puedo decidir por mí mismo como voy a realizar mi propio trabajo. |
| 9. I have mastered the skills necessary for my job. | 8. Yo tengo considerables oportunidades de independencia y libertad en cómo hacer mi trabajo. |
| 10. The work I do is meaningful to me. | 9. Yo he dominado las habilidades necesarias para mi trabajo. |
| | 10. El trabajo que hago es significativo para mí. |
-

Fuente: Elaboración propia y formato adaptado de Segovia (2014)

Anexo 2. Formato para prueba 1 de validez de contenido por expertos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO

EL EMPOWERMENT PSICOLOGICO EN LA RELACION ENTRE EMPOWERMENT ESTRUCTURAL Y REMUNERACIONES CON LA SATISFACCION LABORAL, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y BURNOUT EN DOCENTES DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR.

Gracias por formar parte de esta investigación.

Instrucciones: A continuación se brindan algunas sugerencias para el llenado del cuestionario:

a) Favor de leer detenidamente.

Ítems

- b) Favor de contestar anotando en la casilla Relevancia a cada grupo de ítems, el número que usted considere de acuerdo a las respuestas siguientes: 1 Irrelevante, 2 Poco relevante, 3 Relevante y 4 Muy relevante; tratando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada una de las variables. Sólo se deberá asignar una respuesta.
- c) El cuestionario se compone de 60 ítems y le tomará alrededor 10 minutos.

Respuestas:

1. Irrelevante
2. Poco relevante
3. Relevante
4. Muy Relevante

d) Agradecemos conteste todos los aspectos sin excepción, y si alguno de los ítems considera no adecuado, agregar sus sugerencias o posibles modificaciones con un color de letra distinto.

Empowerment Estructural	Relevancia	Definición de la variable
1 Tengo un trabajo desafiante.		Conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados, otorgándoles acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Chen, H. y Chen, Y., 2008; Kanter, 1993).
2 Tengo la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo.		
3 Tengo acceso a comentarios específicos sobre cosas que hago bien o pudiera mejorar.		
4 Tengo acceso a información del estado actual de mi institución.		
5 Tengo acceso a los objetivos de la institución.		
6 Tengo tiempo disponible para realizar los requerimientos del trabajo.		
7 Tengo acceso a la adquisición de ayuda temporal cuando sea necesario.		
8 Tengo oportunidad de colaborar en el aprendizaje del alumno con los demás maestros.		
9 Tengo oportunidad de ser buscado por los compañeros o directivos para ayudar con sus problemas.		
10 Mi actual ambiente de trabajo me autoriza realizar mi trabajo en una manera efectiva.		

Remuneraciones	Relevancia	Definición de la variable
1 Considero que mi trabajo está bien remunerado.		Contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo (Rubio y Piatti, 2000).
2 Las remuneraciones que recibo cubren mis necesidades inmediatas.		
3 Considero justa la remuneración que recibo dadas mis funciones.		
4 Estoy satisfecho con mi salario.		
5 Estoy satisfecho con las prestaciones que acompañan mi salario.		
6 La remuneración que percibo por este trabajo me brinda estabilidad económica.		
7 Siento que las remuneraciones que recibo están determinadas por el trabajo que realizo.		
8 Las remuneraciones me motivan a realizar un mejor trabajo.		
9 En este servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo.		
10 Considero la remuneración como mi principal motivador para realizar mi trabajo.		

Respuestas: 1) Irrelevante 2) Poco relevante 3) Relevante 4) Muy Relevante

Empowerment Psicológico	Relevancia	Definición de la variable
1 Estoy seguro de mi habilidad para hacer mi trabajo.		Incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función, a partir de cuatro conceptos: significado de la tarea, competencia, autodeterminación e impacto (Thomas y Velthouse, 1990), que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función, destacando que el empowerment psicológico no es una característica de la personalidad, más bien es un conjunto de cogniciones definido con base en determinado contexto de trabajo (Spreitzer, 1995).
2 El trabajo que hago es muy importante para mí.		
3 Tengo una autonomía significativa en la determinación de como hago mi trabajo.		
4 Mi impacto en lo que sucede en mi departamento es grande.		
5 Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí.		
6 Tengo mucho control de lo que sucede en mi área de trabajo.		
7 Puedo decidir por mí mismo como voy a realizar mi propio trabajo.		
8 Tengo considerables oportunidades de independencia y libertad en cómo hacer mi trabajo.		
9 He dominado las habilidades necesarias para mi trabajo.		
10 El trabajo que hago es significativo para mí.		

Satisfacción Laboral	Relevancia	Definición de la variable
Estoy satisfecho con:		Estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo, al considerar sus obligaciones, a su supervisor y a la organización misma (Locke, 1976; Sarwar y Khalid, 2011).
1 Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de realizar las cosas en que destaco.		
2 Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan.		
3 El salario que recibo.		
4 Las oportunidades de promoción que tengo.		
5 Las oportunidades de formación que me ofrece la institución.		
6 La supervisión que ejercen sobre mi		
7 El apoyo que recibo de mis superiores.		
8 La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a mi trabajo.		
9 La participación en las decisiones de mi área laboral.		
10 La participación en las decisiones de mi grupo de trabajo relativas a la institución.		

Compromiso Organizacional	Relevancia	Definición de la variable
1 Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.		Grado con que las personas se identifican, están involucradas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas (Allen y Meyer, 1996).
2 Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.		
3 Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.		
4 Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.		
5 Esta organización merece mi lealtad.		
6 Realmente siento los problemas de mi organización como propios.		
7 No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente.		
8 Esta organización significa mucho para mí.		
9 Le debo muchísimo a mi organización.		
10 Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.		

Respuestas: 1) Irrelevante 2) Poco relevante 3) Relevante 4) Muy Relevante

	Burnout	Relevancia	Definición de la variable
1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.		
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.		
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.		
4	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.		
5	Siento que mi trabajo me está desgastando.		
6	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.		
7	Me siento frustrado en mi trabajo.		
8	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.		
9	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.		
10	Me parece que los alumnos me culpan de alguno de sus problemas.		
			Respuesta de estrés crónico formada por tres factores fundamentales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach, 2003).

Una vez terminada la evaluación de los ítems se le solicita de la manera más atenta que por favor sea devuelto a una servidora para continuar con el proceso de investigación.

Muchas gracias por su colaboración

Rosalba Treviño Reyes
Estudiante de doctorado

Anexo 3. Resultados de la prueba 1 de validez de contenido por expertos.

Empowerment Estructural		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Tengo un trabajo desafiante.	2	4	1	3	4	4	3	4	2	4	31	3.1
2	Tengo la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo.	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37	3.7
3	Tengo acceso a comentarios específicos sobre cosas que hago bien o pudiera mejorar.	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	35	3.5
4	Tengo acceso a información del estado actual de mi institución.	3	4	1	3	4	4	3	4	3	4	33	3.3
5	Tengo acceso a los objetivos de la institución.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3.9
6	Tengo tiempo disponible para realizar los requerimientos del trabajo.	4	4	4	3	3	3	3	1	1	4	30	3
7	Tengo acceso a la adquisición de ayuda temporal cuando sea necesario.	3	4	3	2	3	2	2	4	3	3	29	2.9
8	Tengo oportunidad de colaborar en el aprendizaje del alumno con los demás maestros.	2	4	3	3		3	3	3	3	4	28	2.8
9	Tengo oportunidad de ser buscado por los compañeros o directivos para ayudar con sus problemas.	3	4	1	3	3	4	2	4	2	4	30	3
10	Mi actual ambiente de trabajo me autoriza realizar mi trabajo en una manera efectiva.	2	4	1	4	4	4	4	4	2	4	33	3.3

Remuneraciones		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4	34	3.4
2	Las remuneraciones que recibo cubren mis necesidades inmediatas.	3	3	3	2	2	3	4	1	3	3	27	2.7
3	Considero justa la remuneración que recibo dadas mis funciones.	4	3	4	3		2	4	4	3	4	31	3.1
4	Estoy satisfecho con mi salario.	3	3	3	2	4	2	2	1	4	3	27	2.7
5	Estoy satisfecho con las prestaciones que acompañan mi salario.	3	3	3	3	4	3	3	1	4	3	30	3
6	La remuneración que percibo por este trabajo me brinda estabilidad económica.	2	3	2	2	2	2	3	4	4	4	28	2.8
7	Siento que las remuneraciones que recibo están determinadas por el trabajo que realizo.	4	3	3	1		2	4		3	2	22	2.2
8	Las remuneraciones me motivan a realizar un mejor trabajo.	4	3	2	2	4	3	3	1	3	4	29	2.9
9	En este servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo.	3	4	1	1	3	2	2		2	2	20	2
10	Considero la remuneración como mi principal motivador para realizar mi trabajo.	4	2	1	1	4	2	3	1	2	4	24	2.4

Empowerment Psicológico		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Estoy seguro de mi habilidad para hacer mi trabajo.	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	36	3.6
2	El trabajo que hago es muy importante para mí.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	3.9
3	Tengo una autonomía significativa en la determinación de como hago mi trabajo.	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	35	3.5
4	Mi impacto en lo que sucede en mi departamento es grande.	3	4	1	3	4	4	3	4	3	4	33	3.3
5	Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí.	4	4	2	4		4	4		4	4	30	3
6	Tengo mucho control de lo que sucede en mi área de trabajo.	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	34	3.4
7	Puedo decidir por mí mismo como voy a realizar mi propio trabajo.	4	4	4	2		4	4		3	4	29	2.9
8	Tengo considerables oportunidades de independencia y libertad en cómo hacer mi trabajo.	3	4	4	3		3	4		3	4	28	2.8
9	He dominado las habilidades necesarias para mi trabajo.	4	4	4	3		4	4		3	4	30	3
10	El trabajo que hago es significativo para mí.	4	4	4	4		4	4		4	4	32	3.2

Satisfacción Laboral		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Estoy satisfecho con:	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	34	3.4
2	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de realizar las cosas en que destaco.	2	4	1	3	4	4	3	4	3	4	32	3.2
3	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan.	2	4	1	3	4	4	3	4	3	4	32	3.2
3	El salario que recibo.	3	3	3	2	3	3	3		3	4	27	2.7
4	Las oportunidades de promoción que tengo.	3	3	1	1	4	4	4	4	3	4	31	3.1
5	Las oportunidades de formación que me ofrece la institución.	4	4	2	2	4	4	3			4	27	2.7
6	La supervisión que ejercen sobre mi	3	4	3	2	4	4	3		3	4	30	3
7	El apoyo que recibo de mis superiores.	3	4	3	2	4	4	3		4	4	31	3.1
8	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a mi trabajo.	4	4	4	3	3	4	3		3	4	32	3.2
9	La participación en las decisiones de mi área laboral.	3	4	1	2	3	4	3		3	3	26	2.6
10	La participación en las decisiones de mi grupo de trabajo relativas a la institución.	4	4	1	3	4	4	3		3	3	29	2.9

Compromiso organizacional		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	37	3.7
2	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	3	4	4	1	3	3	4	4	2	4	32	3.2
3	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	37	3.7
4	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	2	4	1	1	3	4	3	4	2	4	28	2.8
5	Esta organización merece mi lealtad.	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38	3.8
6	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	4	4	2	3	4	3	3	5	4	4	36	3.6
7	No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente.	3	4	2	4	3	4	3		3	4	30	3
8	Esta organización significa mucho para mí.	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	36	3.6
9	Le debo muchísimo a mi organización.	2	4	2	4	4	4	2	4	3	4	33	3.3
10	Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.	3	4	1	4	3	4	3	1	2	4	29	2.9

Burnout		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.	4	3	1	1	4	2	3	3	4	4	29	2.9
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.	3	2	1	1	4	1	4	3	3	4	26	2.6
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.	4	2	1	1	4	2	3	3	2	4	26	2.6
4	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.	4	2	1	1	3	1	4	3	3	3	25	2.5
5	Siento que mi trabajo me está desgastando.	3	2	1	1	4	1	4	4	4	3	27	2.7
6	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.	3	2	1	1	3	2	3	4	2	3	24	2.4
7	Me siento frustrado en mi trabajo.	3	2	1	1	4	1	3	4	4	4	27	2.7
8	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.	4	2	1	1	4	2	2	4	3	4	27	2.7
9	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.	3	2	1	1		1	3	4	2	4	21	2.1
10	Me parece que los alumnos me culpan de alguno de sus problemas.	2	2	1	1		1	2	4	2	4	19	1.9

Anexo 4. Instrumento de medición para prueba piloto



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO



Esta investigación forma parte de un trabajo de tesis para obtener el grado de Doctor en Filosofía con especialidad en Administración acerca de los aspectos relacionados con el Empowerment Estructural, Remuneraciones, Empowerment Psicológico, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Burnout en docentes de educación media superior de instituciones públicas del estado de Nuevo León. Se está llevando esta encuesta ya que su opinión es importante y será de mucha utilidad para esta investigación. Los datos que usted suministre son de carácter anónimo, confidencial y su uso será sólo de manera grupal con fines estadísticos y exclusivos de este estudio. Se agradece anticipadamente su valiosa colaboración.

A continuación, se brindan algunas sugerencias y ejemplos para el llenado del cuestionario:

- a) Favor de leer detenidamente todas las preguntas.***
- b) Para cada pregunta debe marcar qué tan de acuerdo está con lo mencionado.***
- c) Aunque algunas preguntas le resulten parecidas, favor de responderlas todas.***
- d) Borrar completamente la marca en caso de cambiar de opinión en alguna pregunta.***
- e) No conteste lo que cree que debería ser o lo que nos gustaría que respondiera.***
- f) Conteste todas las preguntas, sin saltarse ninguna.***

Este instrumento le pide el grado en que usted está de acuerdo o en desacuerdo, satisfecho o insatisfecho, entre otros, con cada afirmación.



- I. Con base en la forma en que se contestaron las tres preguntas anteriores encierre el número que defina su situación laboral actual, de acuerdo a cada sección.***

Empowerment Estructural							
Pregunta							
1. Tengo un trabajo desafiante.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tengo la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tengo acceso a comentarios específicos sobre cosas que hago bien o pudiera mejorar.	1	2	3	4	5	6	7
4. Tengo acceso a información del estado actual de mi institución.	1	2	3	4	5	6	7
5. Tengo la oportunidad de participar en la fijación de metas y objetivos para docentes en mi institución.	1	2	3	4	5	6	7
6. Tengo tiempo suficiente para realizar los requerimientos del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Tengo acceso a todos los recursos humanos necesarios para realizar mi trabajo en una manera efectiva.	1	2	3	4	5	6	7
8. Tengo acceso a todos los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo en una manera efectiva.	1	2	3	4	5	6	7
9. Mi actual ambiente de trabajo da la oportunidad de buscar y ser buscado por los compañeros o directivos para ayudar en los problemas.	1	2	3	4	5	6	7
10. Mi actual ambiente de trabajo me facilita realizar mi trabajo en una manera efectiva.	1	2	3	4	5	6	7

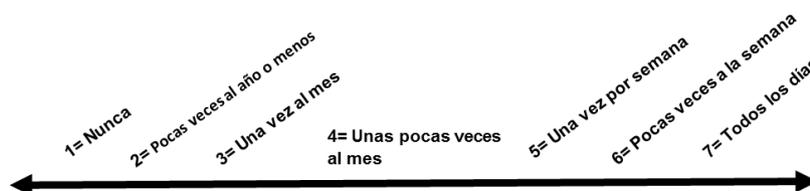
Remuneraciones							
Pregunta							
11. Considero que mi trabajo está bien remunerado dadas las funciones que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Considero justa la remuneración que recibo dado mi desempeño y resultados.	1	2	3	4	5	6	7
13. Estoy satisfecho con mi salario.	1	2	3	4	5	6	7
14. Estoy satisfecho con las prestaciones que acompañan mi salario.	1	2	3	4	5	6	7
15. La remuneración que percibo por este trabajo me brinda estabilidad económica.	1	2	3	4	5	6	7
16. Considero que las remuneraciones que recibo son competitivas con las del mercado laboral.	1	2	3	4	5	6	7
17. Las remuneraciones me motivan a realizar un mejor trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

Empowerment Psicológico							
Pregunta							
18. Soy capaz de realizar mi trabajo con habilidad.	1	2	3	4	5	6	7
19. Mi trabajo es muy satisfactorio.	1	2	3	4	5	6	7
20. Tengo libertad para realizar mi trabajo con autonomía.	1	2	3	4	5	6	7
21. Mi contribución a la organización es de alto impacto.	1	2	3	4	5	6	7
22. Mis actividades laborales tienen un impacto significativo a quienes doy un servicio.	1	2	3	4	5	6	7
23. Domino y manejo eficazmente lo que sucede en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
24. Considero retador el trabajo que realizo frente al grupo de alumnos.	1	2	3	4	5	6	7
25. Tengo oportunidades para desarrollar nuevas habilidades necesarias para la mejora continua en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

Satisfacción laboral							
Pregunta							
26. Tengo oportunidad de utilizar mi talento para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
27. Disfruto ampliamente el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
28. Tengo oportunidades de promoción que me motivan a seguir en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
29. Estoy satisfecho con las oportunidades de formación o superación profesional que me ofrece esta institución.	1	2	3	4	5	6	7
30. Estoy satisfecho con la supervisión que ejercen mis superiores en la organización.	1	2	3	4	5	6	7
31. Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de mis superiores.	1	2	3	4	5	6	7
32. Tengo libertad y autonomía para trabajar.	1	2	3	4	5	6	7
33. Estoy satisfecho con la oportunidad que tengo de participar en las decisiones de mi área laboral.	1	2	3	4	5	6	7

Compromiso Organizacional							
Pregunta							
34. Me siento fuertemente comprometido con mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
35. Me siento motivado a permanecer en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
36. Realmente me siento feliz y afortunado de trabajar en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
37. No tengo ninguna intención de renunciar en este momento a mi trabajo con esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
38. Soy leal a esta organización porque me siento comprometido con su gente.	1	2	3	4	5	6	7
39. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	1	2	3	4	5	6	7
40. Siento orgullo de trabajar en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
41. Valoro fuertemente lo que me he desarrollado en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
42. Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.	1	2	3	4	5	6	7

Escala de respuestas para Burnout:



Burnout							
Pregunta							
43. Me siento emocionalmente agotado en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
44. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.	1	2	3	4	5	6	7
45. Cuando me levanto por la mañana y enfrento otra jornada de trabajo me siento desmotivado.	1	2	3	4	5	6	7
46. Siento que mi trabajo me está desgastando.	1	2	3	4	5	6	7
47. Me preocupa que este trabajo me esté dañando emocionalmente.	1	2	3	4	5	6	7
48. Me siento frustrado en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
49. Estoy demasiado tiempo en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
50. Me cansa trabajar en contacto directo con la gente.	1	2	3	4	5	6	7

II. Favor de responder las siguientes preguntas que corresponden al perfil de los docentes encuestados marcando con una (X) sus respuestas, o en su caso, con el número escrito o palabras que correspondan.

1) Sexo: <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> M	4) Categoría de empleo Eventual (Por contrato) <input type="checkbox"/> Por honorarios <input type="checkbox"/> De base <input type="checkbox"/> Medio Tiempo <input type="checkbox"/> Tiempo Completo <input type="checkbox"/>	5) Escolaridad Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Carrera <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>	6) Ingreso mensual \$0 - \$4,999 <input type="checkbox"/> 5,000 - 9,999 <input type="checkbox"/> 10,000 - 14,999 <input type="checkbox"/> 15,000 - 19,999 <input type="checkbox"/> 20,000 - 24,999 <input type="checkbox"/> 25,000 - 29,999 <input type="checkbox"/> 30,000 - 34,999 <input type="checkbox"/> 35,000 - 39,999 <input type="checkbox"/> Más de 40,000 <input type="checkbox"/>
2) Edad: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>			
3) Estado Civil Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Otro: <input type="text"/>	7) Número de Horas-clase que tiene en este semestre <input type="text"/> <input type="text"/>	8) Número de Horas-administrativas (si es que tiene) <input type="text"/> <input type="text"/>	9) Horas de estancia o asesoría (si es que tiene) <input type="text"/> <input type="text"/>

- 10) Nombre de la institución educativa donde trabaja: _____ Municipio: _____
- 11) Antigüedad dentro de dicha institución educativa: Años: _____ Meses: _____
- 12) Cantidad promedio de alumnos por grupo que usted atiende en dicha institución educativa: _____
- 13) Años de experiencia laboral como docente (dentro y fuera de la institución para la cual trabaja): _____
- 14) Número de dependientes económicos: _____
- 15) Cuenta con otro empleo (en cualquier área) fuera de dicha institución educativa: SI _____ NO _____

Gracias por su tiempo. Su colaboración es muy útil para esta investigación.

**M.A.E. Rosalba Treviño Reyes
Responsable de la investigación.**

Anexo 5. Formato para prueba 2 de validez de contenido por expertos.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO

EL EMPOWERMENT PSICOLOGICO EN LA RELACION ENTRE EMPOWERMENT ESTRUCTURAL Y REMUNERACIONES CON LA SATISFACCION LABORAL, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y BURNOUT EN DOCENTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.

Gracias por formar parte de esta investigación.

Instrucciones: A continuación se brindan algunas sugerencias para el llenado del cuestionario:

a) Favor de leer detenidamente.

Ítems

- b) Favor de contestar anotando en la casilla Relevancia a cada grupo de ítems, el número que usted considere de acuerdo a las respuestas siguientes: 1 Irrelevante, 2 Poco relevante, 3 Relevante y 4 Muy relevante; tratando de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada una de las variables. Sólo se deberá asignar una respuesta.
- c) El cuestionario se compone de 60 ítems y le tomará alrededor 10 minutos.

Respuestas:

1. Irrelevante
2. Poco relevante
3. Relevante
4. Muy Relevante

d) Agradecemos conteste todos los aspectos sin excepción, y si alguno de los ítems considera no adecuado, agregar sus sugerencias o posibles modificaciones con un color de letra distinto.

Empowerment Estructural	Relevancia	Definición de la variable
1 Tengo un trabajo desafiante.		Conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados, otorgándoles acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Chen, H. y Chen, Y., 2008; Kanter, 1993).
2 Tengo la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo.		
3 Tengo acceso a comentarios específicos sobre cosas que hago bien o pudiera mejorar.		
4 Tengo acceso a información del estado actual de mi institución.		
5 Tengo acceso a los objetivos de la institución.		
6 Tengo tiempo disponible para realizar los requerimientos del trabajo.		
7 Tengo acceso a la adquisición de ayuda temporal cuando sea necesario.		
8 Tengo oportunidad de colaborar en el aprendizaje del alumno con los demás maestros.		
9 Tengo oportunidad de ser buscado por los compañeros o directivos para ayudar con sus problemas.		
10 Mi actual ambiente de trabajo me autoriza realizar mi trabajo en una manera efectiva.		
11 Tengo la oportunidad de realizar tareas que utilizan mis propias habilidades y conocimientos.		
12 Tengo acceso a información específica sobre cosas que hago bien.		
13 Tengo acceso a consejos útiles o consejos para resolver problemas.		
14 Tengo acceso sobre los valores de la institución.		

Remuneraciones	Relevancia	Definición de la variable
1 Considero que mi trabajo está bien remunerado.		
2 Las remuneraciones que recibo cubren mis necesidades inmediatas.		
3 Considero justa la remuneración que recibo dadas mis funciones.		
4 Estoy satisfecho con mi salario.		
5 Estoy satisfecho con las prestaciones que acompañan mi salario.		
6 La remuneración que percibo por este trabajo me brinda estabilidad económica.		
7 Siento que las remuneraciones que recibo están determinadas por el trabajo que realizo.		
8 Las remuneraciones me motivan a realizar un mejor trabajo.		
9 En este servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo.		
10 Considero la remuneración como mi principal motivador para realizar mi trabajo.		Contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo (Rubio y Piatti, 2000).

Empowerment Psicológico	Relevancia	Definición de la variable
1 Estoy seguro de mi habilidad para hacer mi trabajo.		
2 El trabajo que hago es muy importante para mí.		
3 Tengo una autonomía significativa en la determinación de como hago mi trabajo.		
4 Mi impacto en lo que sucede en mi departamento es grande.		
5 Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí.		
6 Tengo mucho control de lo que sucede en mi área de trabajo.		
7 Puedo decidir por mí mismo como voy a realizar mi propio trabajo.		
8 Tengo considerables oportunidades de independencia y libertad en cómo hacer mi trabajo.		
9 He dominado las habilidades necesarias para mi trabajo.		
10 El trabajo que hago es significativo para mí.		
11 Tengo una influencia significativa sobre lo que sucede en mi área de trabajo		
12 Me he asegurado sobre mis capacidades para realizar mis actividades laborales.		Incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función, a partir de cuatro conceptos: significado de la tarea, competencia, autodeterminación e impacto (Thomas y Velthouse, 1990), que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función, destacando que el empowerment psicológico no es una característica de la personalidad, más bien es un conjunto de cogniciones definido con base en determinado contexto de trabajo (Spreitzer, 1995).

Satisfacción Laboral	Relevancia	Definición de la variable
Estoy satisfecho con:		
1 Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de realizar las cosas en que destaco.		
2 Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan.		
3 El salario que recibo.		
4 Las oportunidades de promoción que tengo.		
5 Las oportunidades de formación que me ofrece la institución.		
6 La supervisión que ejercen sobre mi		
7 El apoyo que recibo de mis superiores.		
8 La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a mi trabajo.		
9 La participación en las decisiones de mi área laboral.		
10 La participación en las decisiones de mi grupo de trabajo relativas a la institución.		Estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo, al considerar sus obligaciones, a su supervisor y a la organización misma (Locke, 1976; Sarwar y Khalid, 2011).

Compromiso Organizacional	Relevancia	Definición de la variable
1 Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.		Grado con que las personas se identifican, están involucradas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas (Allen y Meyer, 1996).
2 Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.		
3 Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.		
4 Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.		
5 Esta organización merece mi lealtad.		
6 Realmente siento los problemas de mi organización como propios.		
7 No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente.		
8 Esta organización significa mucho para mí.		
9 Le debo muchísimo a mi organización.		
10 Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.		

Respuestas: 1) Irrelevante 2) Poco relevante 3) Relevante 4) Muy Relevante

Burnout	Relevancia	Definición de la variable
1 Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.		Respuesta de estrés crónico formada por tres factores fundamentales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach, 2003).
2 Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.		
3 Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.		
4 Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.		
5 Siento que mi trabajo me está desgastando.		
6 Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.		
7 Me siento frustrado en mi trabajo.		
8 Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.		
9 Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.		
10 Me parece que los alumnos me culpan de alguno de sus problemas.		
11 Siento que estoy tratando a algunos alumnos como si fueran objetos impersonales.		
12 Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis alumnos.		
13 Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.		
14 Siento que me he hecho más duro con la gente.		
15 Me siento con mucha energía en mi trabajo.		
16 Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis alumnos.		
17 Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.		
18 Mi trabajo absorbe mucho de mi tiempo libre.		

Una vez terminada la evaluación de los ítems se le solicita de la manera más atenta que por favor sea devuelto a una servidora para continuar con el proceso de investigación.

Muchas gracias por su colaboración

Rosalba Treviño Reyes
Estudiante de doctorado

Anexo 6. Resultados de la prueba 2 de validez de contenido por expertos.

Empowerment Estructural		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Tengo un trabajo desafiante.	2	4	1	3	4	4	3	4	2	4	31	3.1
2	Tengo la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo.	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37	3.7
3	Tengo acceso a comentarios específicos sobre cosas que hago bien o pudiera mejorar.	4	4	2	4	4	3	4	4	2	4	35	3.5
4	Tengo acceso a información del estado actual de mi institución.	3	4	1	3	4	4	3	4	3	4	33	3.3
5	Tengo acceso a los objetivos de la institución.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3.9
6	Tengo tiempo disponible para realizar los requerimientos del trabajo.	4	4	4	3	3	3	3	1	1	4	30	3
7	Tengo acceso a la adquisición de ayuda temporal cuando sea necesario.	3	4	3	2	3	2	2	4	3	3	29	2.9
8	Tengo oportunidad de colaborar en el aprendizaje del alumno con los demás maestros.	2	4	3	3		3	3	3	3	4	28	2.8
9	Tengo oportunidad de ser buscado por los compañeros o directivos para ayudar con sus problemas.	3	4	1	3	3	4	2	4	2	4	30	3
10	Mi actual ambiente de trabajo me autoriza realizar mi trabajo en una manera efectiva.	2	4	1	4	4	4	4	4	2	4	33	3.3
11	Tengo la oportunidad de realizar tareas que utilizan mis propias habilidades y conocimientos.	3	4	1	3	4	4	3	4	3	4	33	3.3
12	Tengo acceso a información específica sobre cosas que hago bien.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3.9
13	Tengo acceso a consejos útiles o consejos para resolver problemas.	4	4	4	3	3	3	3	1	1	4	30	3
14	Tengo acceso sobre los valores de la institución.	3	4	3	2	3	2	2	4	3	3	29	2.9

Remuneraciones		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4	34	3.4
2	Las remuneraciones que recibo cubren mis necesidades inmediatas.	3	3	3	2	2	3	4	1	3	3	27	2.7
3	Considero justa la remuneración que recibo dadas mis funciones.	4	3	4	3		2	4	4	3	4	31	3.1
4	Estoy satisfecho con mi salario.	3	3	3	2	4	2	2	1	4	3	27	2.7
5	Estoy satisfecho con las prestaciones que acompañan mi salario.	3	3	3	3	4	3	3	1	4	3	30	3
6	La remuneración que percibo por este trabajo me brinda estabilidad económica.	2	3	2	2	2	2	3	4	4	4	28	2.8
7	Siento que las remuneraciones que recibo están determinadas por el trabajo que realizo.	4	3	3	1		2	4		3	2	22	2.2
8	Las remuneraciones me motivan a realizar un mejor trabajo.	4	3	2	2	4	3	3	1	3	4	29	2.9
9	En este servicio cada uno gana lo que se merece por su trabajo.	3	4	1	1	3	2	2		2	2	20	2
10	Considero la remuneración como mi principal motivador para realizar mi trabajo.	4	2	1	1	4	2	3	1	2	4	24	2.4

Empowerment Psicológico		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Estoy seguro de mi habilidad para hacer mi trabajo.	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	36	3.6
2	El trabajo que hago es muy importante para mí.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	3.9
3	Tengo una autonomía significativa en la determinación de como hago mi trabajo.	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	35	3.5
4	Mi impacto en lo que sucede en mi departamento es grande.	3	4	1	3	4	4	3	4	3	4	33	3.3
5	Mis actividades laborales son personalmente significativas para mí.	4	4	2	4		4	4		4	4	30	3
6	Tengo mucho control de lo que sucede en mi área de trabajo.	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	34	3.4
7	Puedo decidir por mí mismo como voy a realizar mi propio trabajo.	4	4	4	2		4	4		3	4	29	2.9
8	Tengo considerables oportunidades de independencia y libertad en cómo hacer mi trabajo.	3	4	4	3		3	4		3	4	28	2.8
9	He dominado las habilidades necesarias para mi trabajo.	4	4	4	3		4	4		3	4	30	3
10	El trabajo que hago es significativo para mí.	4	4	4	4		4	4		4	4	32	3.2
11	Tengo una influencia significativa sobre lo que sucede en mi área de trabajo.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	3.9
12	Me he asegurado sobre mis capacidades para realizar mis actividades laborales.	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	35	3.5

Satisfacción Laboral		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Estoy satisfecho con: Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de realizar las cosas en que destaco.	3	4	1	3	4	4	4	4	3	4	34	3.4
2	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan.	2	4	1	3	4	4	3	4	3	4	32	3.2
3	El salario que recibo.	3	3	3	2	3	3	3		3	4	27	2.7
4	Las oportunidades de promoción que tengo.	3	3	1	1	4	4	4	4	3	4	31	3.1
5	Las oportunidades de formación que me ofrece la institución.	4	4	2	2	4	4	3			4	27	2.7
6	La supervisión que ejercen sobre mi	3	4	3	2	4	4	3		3	4	30	3
7	El apoyo que recibo de mis superiores.	3	4	3	2	4	4	3		4	4	31	3.1
8	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a mi trabajo.	4	4	4	3	3	4	3		3	4	32	3.2
9	La participación en las decisiones de mi área laboral.	3	4	1	2	3	4	3		3	3	26	2.6
10	La participación en las decisiones de mi grupo de trabajo relativas a la institución.	4	4	1	3	4	4	3		3	3	29	2.9

Compromiso Organizacional		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	37	3.7
2	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	3	4	4	1	3	3	4	4	2	4	32	3.2
3	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	37	3.7
4	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	2	4	1	1	3	4	3	4	2	4	28	2.8
5	Esta organización merece mi lealtad.	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38	3.8
6	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	4	4	2	3	4	3	3	5	4	4	36	3.6
7	No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente.	3	4	2	4	3	4	3		3	4	30	3
8	Esta organización significa mucho para mí.	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	36	3.6
9	Le debo muchísimo a mi organización.	2	4	2	4	4	4	2	4	3	4	33	3.3
10	Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.	3	4	1	4	3	4	3	1	2	4	29	2.9

Burnout		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma	Promedio
1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.	4	3	1	1	4	2	3	3	4	4	29	2.9
2	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.	3	2	1	1	4	1	4	3	3	4	26	2.6
3	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado.	4	2	1	1	4	2	3	3	2	4	26	2.6
4	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.	4	2	1	1	3	1	4	3	3	3	25	2.5
5	Siento que mi trabajo me está desgastando.	3	2	1	1	4	1	4	4	4	3	27	2.7
6	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.	3	2	1	1	3	2	3	4	2	3	24	2.4
7	Me siento frustrado en mi trabajo.	3	2	1	1	4	1	3	4	4	4	27	2.7
8	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.	4	2	1	1	4	2	2	4	3	4	27	2.7
9	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.	3	2	1	1		1	3	4	2	4	21	2.1
10	Me parece que los alumnos me culpan de alguno de sus problemas.	4	3	1	1	4	2	3	3	4	4	29	2.9
11	Siento que estoy tratando a algunos alumnos como si fueran objetos impersonales.	4	3	1	1	4	2	3	3	4	4	29	2.9
12	Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis alumnos.	3	2	1	1	4	1	4	3	3	4	26	2.6
13	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.	4	2	1	1	4	2	3	3	2	4	26	2.6
14	Siento que me he hecho más duro con la gente.	4	2	1	1	3	1	4	3	3	3	25	2.5
15	Me siento con mucha energía en mi trabajo.	3	2	1	1	4	1	4	4	4	3	27	2.7
16	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis alumnos.	3	2	1	1	3	2	3	4	2	3	24	2.4
17	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	4	3	1	1	4	2	3	3	4	4	29	2.9
18	Mi trabajo absorbe mucho de mi tiempo libre.	3	2	1	1	4	1	4	3	3	4	26	2.6

Anexo 7. Instrumento de medición final para la muestra



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO



Esta investigación forma parte de un trabajo de tesis para obtener el grado de Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración acerca de los aspectos de la Gestión del Capital Humano en docentes de educación media superior de instituciones públicas del estado de Nuevo León. Los datos que usted suministre son de carácter anónimo, confidencial y su uso será sólo de manera grupal con fines estadísticos y exclusivos de este estudio. Se agradece anticipadamente su valiosa colaboración.

- Para cada pregunta debe marcar qué tan de acuerdo está con lo mencionado.
- Aunque algunas preguntas le resulten parecidas, favor de responderlas todas.
- No conteste lo que cree que debería ser o lo que nos gustaría que respondiera.
- Conteste todas las preguntas, sin saltarse ninguna.

Respuestas



Ejemplo del tipo de preguntas que se encontrará y cómo deben marcarse de acuerdo a su opinión:

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Tengo un trabajo desafiante.	1 2 3 4 5 6 7	
2. Tengo la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	
3. Tengo acceso a comentarios específicos sobre cosas que hago bien o pudiera mejorar.	1 2 3 4 5 6 7	

En la pregunta 1 la persona indica que está de acuerdo pero no totalmente. En la pregunta 2 indica que está en desacuerdo pero no totalmente. En la pregunta 3 indica que ni está de acuerdo ni en desacuerdo.

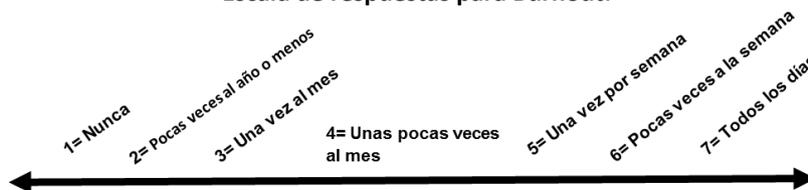
I. Favor de encerrar el número que defina su situación laboral actual de acuerdo a la escala de respuestas antes señalada.

Ítems							
1. Tengo una influencia significativa sobre lo que sucede en mi área de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
2. Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.	1	2	3	4	5	6	7
3. Mi actual ambiente de trabajo da la oportunidad de buscar y ser buscado por los compañeros o directivos para ayudar en los problemas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Valoro fuertemente lo que me he desarrollado en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
5. Tengo oportunidades para desarrollar nuevas habilidades necesarias para la mejora continua en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Tengo acceso a todos los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo en una manera efectiva.	1	2	3	4	5	6	7
7. Estoy satisfecho con la oportunidad que tengo de participar en las decisiones de mi área laboral.	1	2	3	4	5	6	7
8. Tengo acceso a información específica sobre cosas que hago bien	1	2	3	4	5	6	7
9. Tengo libertad y autonomía para trabajar.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tengo acceso a todos los recursos humanos necesarios para realizar mi trabajo en una manera efectiva.	1	2	3	4	5	6	7
11. Siento orgullo de trabajar en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
12. Las remuneraciones me motivan a realizar un mejor trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
13. Considero retador el trabajo que realizo frente al grupo de alumnos.	1	2	3	4	5	6	7
14. Tengo tiempo suficiente para realizar los requerimientos del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
15. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	1	2	3	4	5	6	7
16. Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de mis superiores.	1	2	3	4	5	6	7
17. Domino y manejo eficazmente lo que sucede en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
18. Considero que las remuneraciones que recibo son competitivas con las del mercado laboral.	1	2	3	4	5	6	7
19. Tengo la oportunidad de realizar tareas que utilizan mis propias habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5	6	7
20. Considero que mi trabajo está bien remunerado dadas las funciones que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
21. Me siento fuertemente comprometido con mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
22. Soy capaz de realizar mi trabajo con habilidad.	1	2	3	4	5	6	7
23. Tengo oportunidad de utilizar mi talento para realizar el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
24. Tengo un trabajo desafiante.	1	2	3	4	5	6	7
25. Me he asegurado sobre mis capacidades para realizar mis actividades laborales.	1	2	3	4	5	6	7
26. Mi actual ambiente de trabajo me facilita realizar mi trabajo en una manera efectiva.	1	2	3	4	5	6	7
27. Estoy satisfecho con las prestaciones que acompañan mi salario.	1	2	3	4	5	6	7
28. Mi contribución a la organización es de alto impacto.	1	2	3	4	5	6	7
29. No tengo ninguna intención de renunciar en este momento a mi trabajo con esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
30. Tengo acceso a información del estado actual de mi institución.	1	2	3	4	5	6	7
31. Estoy satisfecho con la supervisión que ejercen mis superiores en la organización.	1	2	3	4	5	6	7
32. Tengo acceso (o conozco) los valores de la institución.	1	2	3	4	5	6	7
33. La remuneración que percibo por este trabajo me brinda estabilidad económica.	1	2	3	4	5	6	7
34. Mis actividades laborales tienen un impacto significativo a quienes doy un servicio.	1	2	3	4	5	6	7
35. Soy leal a esta organización porque me siento comprometido con su gente.	1	2	3	4	5	6	7

36. Tengo la oportunidad de participar en la fijación de metas y objetivos para docentes en mi institución.	1	2	3	4	5	6	7
37. Considero justa la remuneración que recibo dado mi desempeño y resultados.	1	2	3	4	5	6	7
38. Disfruto ampliamente el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
39. Me siento motivado a permanecer en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
40. Mi trabajo es muy satisfactorio.	1	2	3	4	5	6	7
41. Tengo la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
42. Estoy satisfecho con mi salario.	1	2	3	4	5	6	7
43. Realmente me siento feliz y afortunado de trabajar en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
44. Tengo acceso a comentarios específicos sobre cosas que hago bien o pudiera mejorar.	1	2	3	4	5	6	7
45. Tengo libertad para realizar mi trabajo con autonomía.	1	2	3	4	5	6	7
46. Tengo oportunidades de promoción que me motivan a seguir en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
47. Tengo acceso a consejos útiles o consejos para resolver problemas	1	2	3	4	5	6	7
48. Estoy satisfecho con las oportunidades de formación o superación profesional que me ofrece esta institución.	1	2	3	4	5	6	7

II. En la siguiente sección favor de encerrar el número que defina su situación laboral actual de acuerdo a la escala de respuestas que se muestra a continuación:

Escala de respuestas para Burnout:



Ítems	1	2	3	4	5	6	7
1. Me siento emocionalmente agotado en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Siento que estoy tratando a algunos alumnos como si fueran objetos impersonales.	1	2	3	4	5	6	7
3. Siento que trato con mucha eficacia los problemas de mis alumnos.	1	2	3	4	5	6	7
4. Siento que me he hecho más duro con la gente.	1	2	3	4	5	6	7
5. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis alumnos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.	1	2	3	4	5	6	7
7. Siento que mi trabajo me está desgastando.	1	2	3	4	5	6	7
8. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Me preocupa que este trabajo me esté dañando emocionalmente.	1	2	3	4	5	6	7
10. Cuando me levanto por la mañana y enfrento otra jornada de trabajo me siento desmotivado.	1	2	3	4	5	6	7
11. Me siento frustrado en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Estoy demasiado tiempo en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
13. Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
14. Mi trabajo absorbe mucho de mi tiempo libre.	1	2	3	4	5	6	7
15. Me cansa trabajar en contacto directo con la gente.	1	2	3	4	5	6	7
16. Me parece que los alumnos me culpan de alguno de sus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
17. Me siento con mucha energía en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

III. Favor de responder las siguientes preguntas que corresponden al perfil de los docentes encuestados marcando con una (X) sus respuestas, o en su caso, con el número escrito o palabras que correspondan.

1) Sexo: <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> M	4) Categoría de empleo <input type="checkbox"/> Eventual (Por contrato) <input type="checkbox"/> Por honorarios <input type="checkbox"/> De base <input type="checkbox"/> Medio Tiempo <input type="checkbox"/> Tiempo Completo	5) Escolaridad <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Carrera <input type="checkbox"/> Técnica <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado	6) Ingreso mensual <input type="checkbox"/> \$0 - \$4,999 <input type="checkbox"/> 5,000 - 9,999 <input type="checkbox"/> 10,000 - 14,999 <input type="checkbox"/> 15,000 - 19,999 <input type="checkbox"/> 20,000 - 24,999 <input type="checkbox"/> 25,000 - 29,999 <input type="checkbox"/> 30,000 - 34,999 <input type="checkbox"/> 35,000 - 39,999 <input type="checkbox"/> Más de 40,000	
2) Edad: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>				
3) Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Otro:				7) Número de Horas-clase que tiene en este semestre <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
				8) Número de Horas-administrativas (si es que tiene) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
				9) Horas de estancia o asesoría (si es que tiene) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

- 10) Nombre de la institución educativa donde trabaja: _____ Municipio: _____
- 11) Antigüedad dentro de dicha institución educativa: Años: _____ Meses: _____
- 12) Cantidad promedio de alumnos por grupo que usted atiende en dicha institución educativa: _____
- 13) Años de experiencia laboral como docente (dentro y fuera de la institución para la cual trabaja): _____
- 14) Número de dependientes económicos: _____
- 15) Cuenta con otro empleo (en cualquier área) fuera de dicha institución educativa: SI _____ NO _____

Gracias por su tiempo. Su colaboración es muy útil para esta investigación.

**M.A.E. Rosalba Treviño Reyes
Responsable de la investigación.**

Anexo 8. Selección del método de análisis a utilizar.

La selección del método de análisis cuantitativo a utilizar por tener en el modelo 3 variables dependientes se llevó a cabo mediante una prueba de correlación bivariada de dichas variables, con base en 2 supuestos:

- Si las variables dependientes están correlacionadas se debe utilizar el modelo de ecuaciones estructurales.
- Si las variables dependientes no están correlacionadas se puede utilizar regresión lineal por cada una de dichas variables con sus respectivas variables independientes y mediadora (López, 2012).

Para saber en cuál de los 2 supuestos estaba dicho estudio, se utilizó la técnica de correlación bivariada en el software SPSS versión número 22, obteniendo como resultado lo que se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33

Análisis de correlación bivariada entre variables dependientes del modelo

		BOUT	CO	SL
Burnout	Correlación de Pearson	1	-.133	*-.350
	Sig. (bilateral)		.446	.039
	N	35	35	35
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	-.133	1	**-.752
	Sig. (bilateral)	.446		.000
	N	35	35	35
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	*-.350	**-.752*	1
	Sig. (bilateral)	.039	.000	
	N	35	35	35

Nota: SL, Satisfacción Laboral; CO, Compromiso Organizacional; BOUT, Burnout.

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

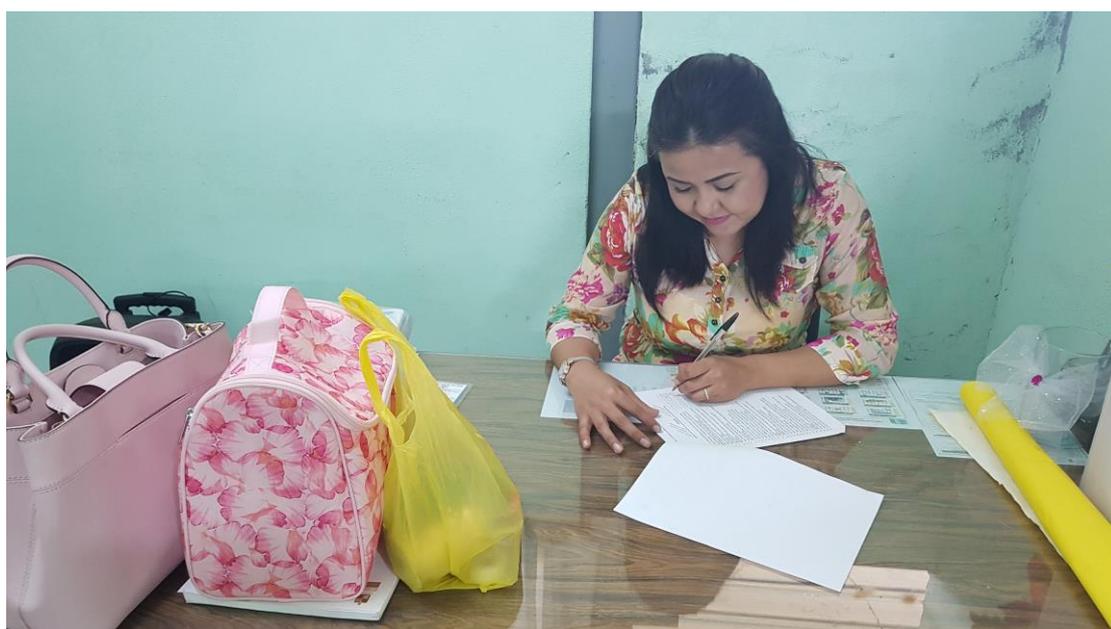
**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que las variables dependientes Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional están correlacionadas (0.752; Sig. .000), de acuerdo con los criterios establecidos del nivel de significación menor de 0.05 y el coeficiente de correlación (r) entre -1 y +1, cuanto más se aleje de 0 mayor es la correlación; esto da lugar a seleccionar el método de ecuaciones estructurales (SEM) para el análisis estadístico de la investigación.

Anexo 9. Evidencias de la aplicación de cuestionarios en las instituciones educativas sujetas de estudio.

1) CBTA No. 29 Linares







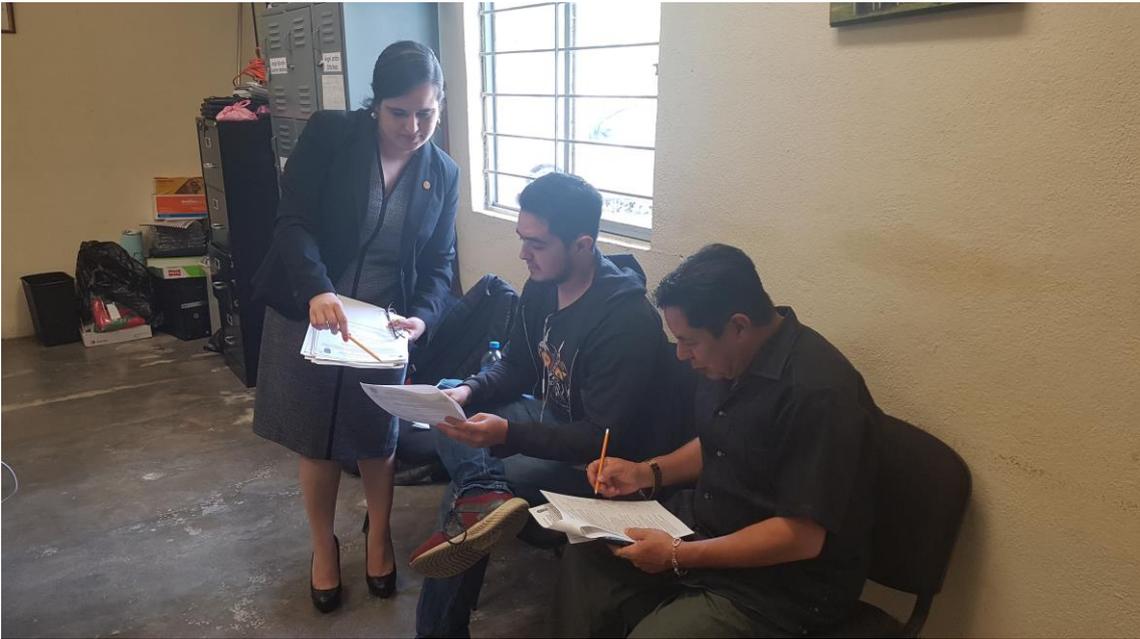
2) CECyTE Allende

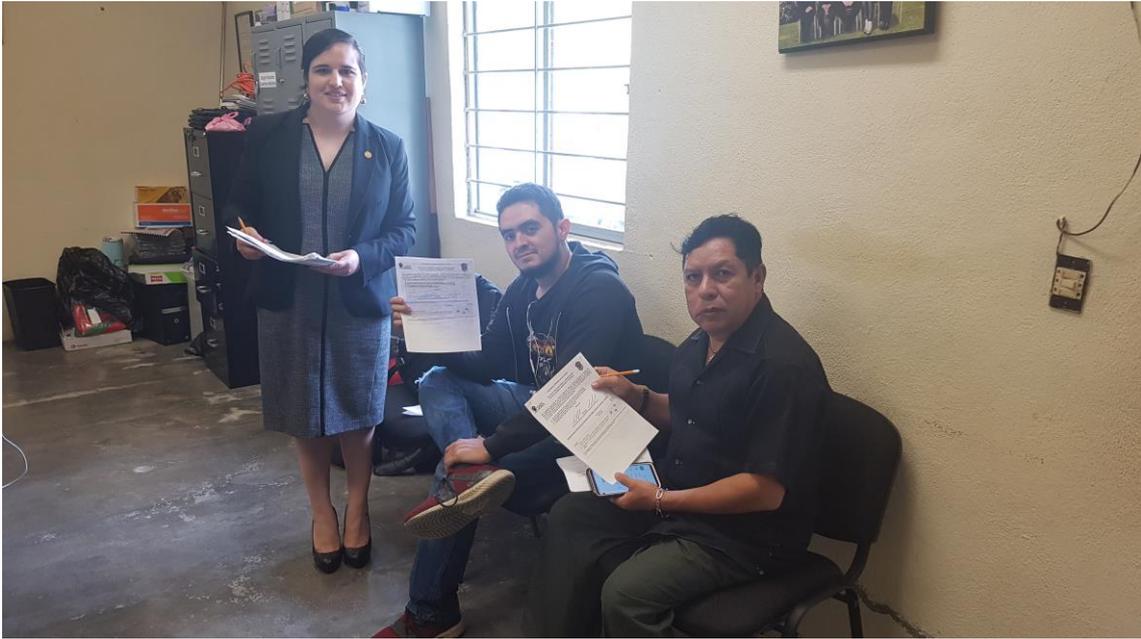






3) CECyTE Hualahuis





4) CECyTE Linares





5) CECyTE Rayones



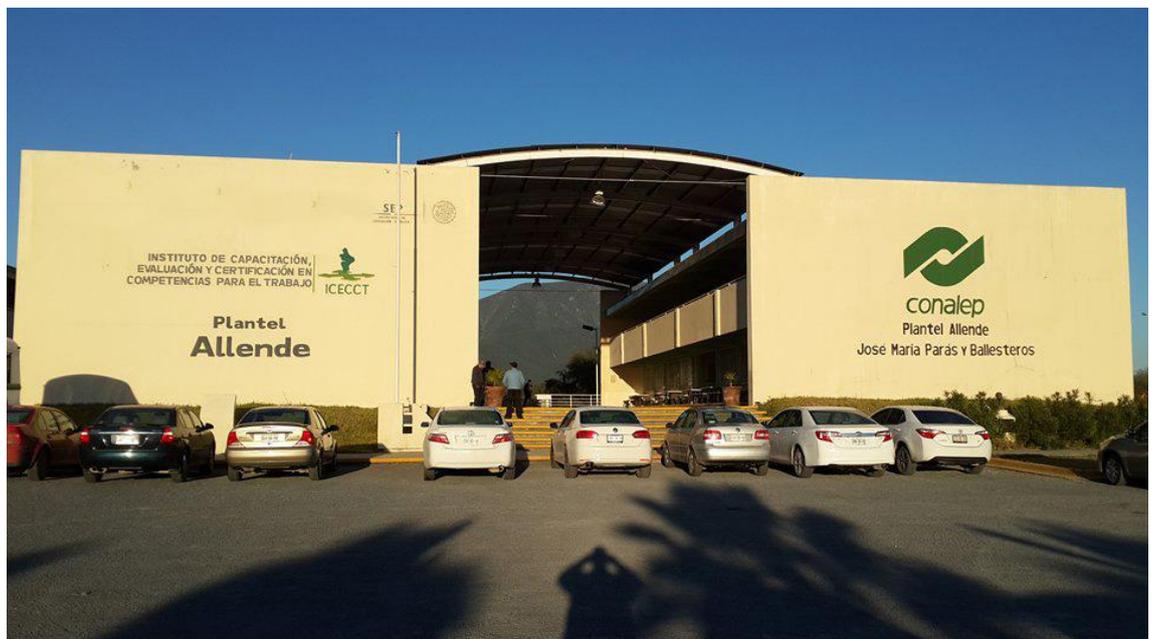


6) CETIS No. 163 José María Morelos y Pavón (Montemorelos)





7) CONALEP José María Parás y Ballesteros (Allende)



8) CONALEP Don Protasio Rodríguez Cuellar (Linares)

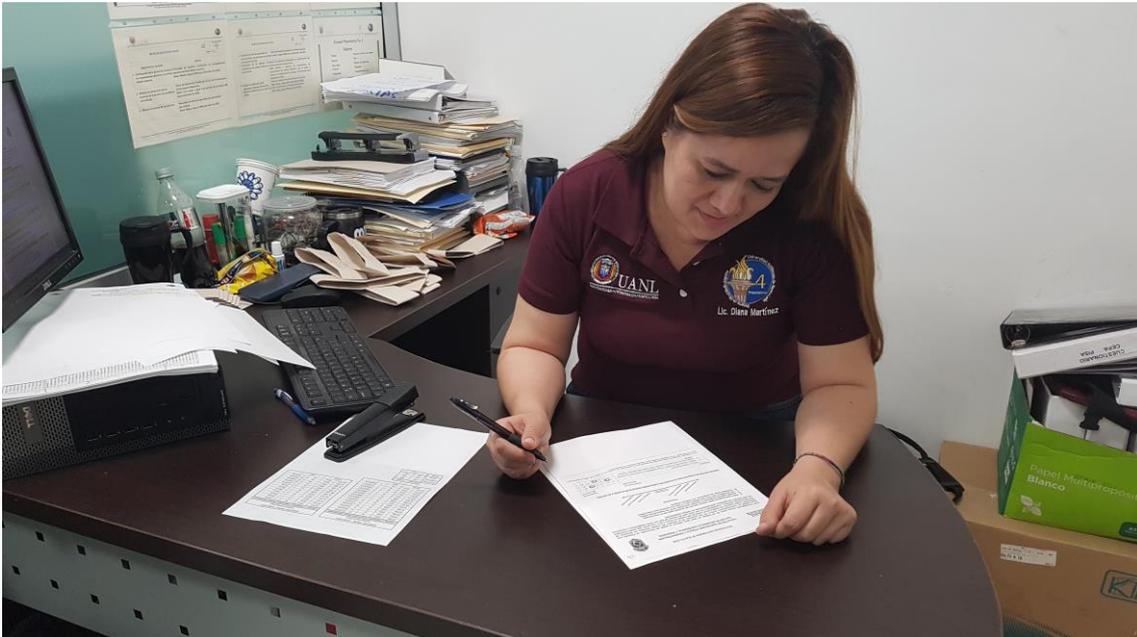




9) Escuela Industrial y Preparatoria Técnica Álvaro Obregón Unidad Linares
UANL



10) Preparatoria No. 4, UANL (Linares)









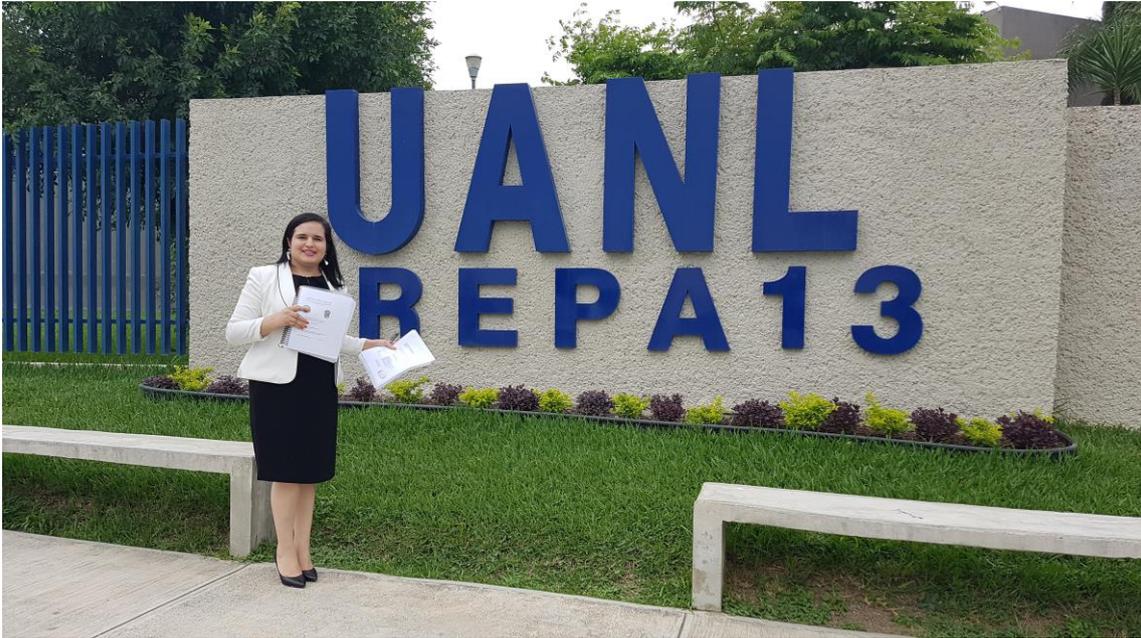
11) Preparatoria No 6, UANL (Montemorelos)





12) Preparatoria No. 13, UANL (Allende)





13) Preparatoria No. 14, UANL (General Terán)



RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

M.A.E. y C.P. Rosalba Treviño Reyes.



La M.A.E. Rosalba Treviño Reyes, originaria de Linares, N.L., estudió el bachillerato en la Preparatoria No. 4 UANL, del año 2005 al 2007. Egresó de la Facultad de Contaduría Pública y Administración UANL en 2011, obteniendo el título de Contador Público. Posteriormente, realizó la Maestría en Administración de Empresas con orientación en Gestión de Capital Humano en la misma Facultad concluyendo en 2015.

Cuenta con experiencia laboral y profesional desde el 2012 dentro de la Preparatoria No. 4 UANL, en diversas áreas, como: docente de Introducción a las Actividades Empresariales, Matemáticas, Álgebra, Geometría, Trigonometría, Cálculo Diferencial e Integral, Estadística, Física, Ciencias Sociales, Filosofía, Artes y Orientación; Coordinadora de Recursos Humanos; Tutora, Orientadora; Coordinadora del Programa Emprendedor; Auditor Líder del Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a la Norma ISO 9001-2015; Miembro del Comité de Calidad, Miembro del equipo directivo en las evaluaciones del Premio Nuevo León a la Competitividad y Premio Nacional de Calidad, Responsable de las Redes Sociales y Portal Web y organizadora de múltiples eventos académicos.

Desde 2012, en el plano organizacional ha participado en diversas Certificaciones y Auditorías del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001-2008 y Norma ISO 9001-2015, Evaluaciones del Premio Nuevo León a la Competitividad, Premio Nacional de Calidad y del Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior, logrando en todas ellas la Preparatoria No. 4 UANL los más altos reconocimientos, distinciones y ascensos, respectivamente.

Como parte fundamental de su formación académica-profesional, cuenta con el Diplomado en Formación de Investigadores, Diplomado en Docencia Universitaria, Diplomado en Formación Docente de la Educación Media Superior, Certificación de Competencias Docentes para la Educación Media Superior, 3 Diplomados del Programa “Cultivando Valores Universales”, Diplomado en Formación Básica de Tutores, Workshop on how to write and publish in Journals (por Dr. John Mayer), Diplomado en línea en entrenamiento gerencial - Harvard ManageMentor de Harvard Business School, Harvard University, así como diplomados nacionales e internacionales en áreas de calidad, educación, emprendimiento e innovación. Desde el 2014 está Certificada como Auditor Interno en ISO 9001:2008 y, desde 2017, como Auditor Interno y Auditor Líder en ISO 9001:2015.

Ha participado en Congresos, Foros, Encuentros, Coloquios y Seminarios nacionales e internacionales con diversas ponencias y artículos científicos en las líneas de investigación de gestión de capital humano, educación, innovación educativa y emprendimiento. Los más recientes trabajos científicos presentados en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA), Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y en el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA).

Cuenta con publicaciones en diversas revistas científicas indexadas nacionales e internacionales, así como con capítulos de libro. Ha participado como relatora y dictaminadora en el Comité de Arbitraje de ponencias y artículos científicos de la Red de Investigación Educativa UANL, la Facultad de Contaduría Pública y Administración UANL e IGI Global: International Publisher of Information Science and Technology Research.

Por su trayectoria académica ha recibido un sinnúmero de distinciones honoríficas, entre las que destacan: Ganadora de la Olimpiada del Conocimiento Infantil en el Estado de Nuevo León (2002), Reconocimiento al Mérito Académico UANL del Bachillerato (Preparatoria No. 4, UANL) con un promedio de 99.17, por el Honorable Consejo Universitario en Sesión Solemne (2007), Premio

PRICEWATERHOUSE COOPERS por obtener las mejores calificaciones en la carrera de Contador Público y Auditor, Reconocimiento al Mérito Académico otorgado por KPMG cutting through complexity por la Carrera de Contador Público (2012), Reconocimiento otorgado por DELOITTE, MEMBER OF DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, por ser el mejor alumno de la Facultad de Contaduría Pública y Administración en la Generación 2007-2011 (2012); Reconocimiento al Mérito Académico UANL de Licenciatura (Contador Público, FACPYA, UANL) con un promedio de 99.92 por el Honorable Consejo Universitario en Sesión Solemne (2012), Presea “Alumno Distinguido de la Contaduría Pública 2012” por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos-Nuevo León; 1° Lugar de Generación en cada uno de los niveles educativos cursados.

Desde Junio 2012 es socia del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Desde 2016 pertenece a la Red de Innovación Educativa UANL y, desde 2017, a la Red Intrauniversitaria de Innovación y Emprendimiento UANL. Entre sus estudios complementarios se encuentran la oratoria y el piano.

En Junio 2019 obtiene el grado de Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración, por la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL, en la línea de investigación de Gestión de Capital Humano con la tesis “El Empowerment Estructural y Psicológico en docentes de Educación Media Superior”.

“Vosotros jóvenes profesionales, tenéis ahora un reto que, a su vez, los que os sigan podrán juzgar si lo habéis cumplido a la altura de las circunstancias; la Patria es una e indivisible, nadie podemos dudarlo, pero los sistemas y las estructuras institucionales se encuentran en constante devenir, entregaos fervientemente a construir, perfeccionar y mejorar todo lo que esté en vuestras posibilidades desde el momento en que os habéis hecho merecedores a la distinción que aquí hoy se os ha brindado; para cumplir vuestra misión en bien de la comunidad y en bien de México, tendréis que recordar una cosa: habéis sido buenos estudiantes; ¡tendréis que ser buenos y cabales profesionistas!”

C.P. Don Ramón Cárdenas Coronado

(11 de Septiembre de 1968)

Todo, por la Facultad de Contaduría Pública y Administración.

Todo, por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Todo, por nuestro querido México.

ALERE FLAMMAM VERITATIS

ROSALBA TREVIÑO REYES