



El impacto del empoderamiento en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el burnout en docentes de México

The impact of empowerment on job satisfaction, organizational commitment and burnout in teachers in Mexico

Rosalba Treviño Reyes*, Jesús Fabián López Pérez

Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Recibido el 6 de diciembre de 2020; aceptado el 28 de junio de 2022
Disponible en Internet el: 28 de junio de 2022

Resumen

La presente investigación analiza la relación entre el Empoderamiento Estructural y las Remuneraciones con la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout mediante el Empoderamiento Psicológico en docentes de educación media superior en México, así como sus contrastes y diferencias de impacto entre los grupos de segmentación. Se realizó el estudio con un diseño no experimental y transversal con alcance correlacional y causal. Se aplicó el instrumento de medición a una muestra de 167 docentes, cuyos datos fueron analizados bajo el método de ecuaciones estructurales. Los hallazgos avalan el impacto positivo del Empoderamiento Estructural en la Satisfacción Laboral, y de las Remuneraciones en el Compromiso Organizacional, mediante el Empoderamiento Psicológico; pero no avalan el impacto negativo en el Burnout, lo cual contrasta con la literatura revisada. Los docentes a quienes la organización les brinda apoyo, información, recursos y oportunidades para aprender y desarrollarse presentan mayores niveles de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, así como quienes son mejor remunerados se encuentran más comprometidos con su labor e institución. Entre las limitaciones destacan: los datos son recabados una vez en el tiempo y se orientó la muestra a aquellos docentes que estuvieran disponibles para responder las encuestas.

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: dra.rosalbatrevino@hotmail.com (R. Treviño Reyes).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3173>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Código JEL: I20, I29, M12

Palabras clave: empoderamiento estructural; empoderamiento psicológico; burnout; docentes; instituciones públicas

Abstract

This research analyzes the relationship between Structural Empowerment and Remuneration with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Burnout through Psychological Empowerment in middle higher school teachers in Mexico, as well as their contrasts and differences in impact between segmentation groups. The study was carried out with a non-experimental and cross-sectional design with correlational and causal scope. The measurement instrument was applied to a sample of 167 teachers, whose data were analyzed using the structural equations method. The findings support the positive impact of Structural Empowerment on Job Satisfaction, and Remuneration on Organizational Commitment, through Psychological Empowerment; but they do not endorse the negative impact on Burnout, which contrasts with the literature reviewed. It is recommended to continue refining the measurement instrument and to continue with the analysis of Burnout in other contexts and organizational areas. Teachers to whom the organization provides support, information, resources and opportunities to learn and develop have higher levels of Job Satisfaction and Organizational Commitment, as well as those who are better paid are more committed to their work and institution. Among the limitations, the following stand out: the data is collected once in time and the sample was oriented to those teachers who were available to answer the surveys.

JEL Code: I20, I29, M12

Keywords: structural empowerment; psychological empowerment; burnout; teachers; public institutions

Planteamiento del problema

De acuerdo con los cambios económicos y sociales que se viven actualmente, las organizaciones ahora no sólo se preocupan por lograr la competitividad y excelentes resultados, sino que enfrentan nuevos desafíos relacionados con el capital humano, consideran mayormente las actitudes y conductas de sus trabajadores, el recurso más importante para lograr el éxito.

Considerando el contexto económico, profesional, laboral, organizacional y educativo, cada vez más se torna importante el tener un enfoque centrado en lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de ésta, lo que hace interesante el estudio y análisis de problemáticas relacionadas con la Satisfacción Laboral, Motivación, Compromiso Organizacional, Burnout, Empoderamiento, Remuneraciones, Comunicación Interpersonal, Aprendizaje, Desarrollo y Percepción de Actitudes (Fuentes, 2015; Peña, Díaz, Chávez y Sánchez, 2016) a fin de implementar acciones que impacten de manera considerable en los empleados, mejorando, por ende, sus conductas, actitudes y su desempeño.

Actualmente, la Satisfacción Laboral es uno de los principales problemas en los que se ha centrado la investigación de las organizaciones (Chiang, Gómez y Salazar, 2014). En una encuesta para medir la Satisfacción Laboral en 447 individuos, se pudo observar los elementos que conducen a que un trabajador esté satisfecho, donde principalmente afirman que lo es el tener una organización sólida que les proporcione bienestar (22 %) (Merca2.0, 2016). Ejemplo de ello es un estudio de Randstad, el cual dio como resultado que el 80 % de los empleados mexicanos están satisfechos con sus labores, su puesto y su supervisor.

Desde la perspectiva de los empleados, el compromiso organizacional permite estabilidad laboral. Para los investigadores y personal de recursos humanos, la importancia del compromiso organizacional se debe principalmente a que tiene un impacto directo en actitudes y conductas del empleado (Betanzos y Paz, 2007). El reporte de Gallup arroja una realidad preocupante, ya que el 79% de los colaboradores en cada empresa no están comprometidos con su trabajo (Arias, 2019).

Por otro lado, con los cambios cada vez más acelerados que experimenta el mundo actual global, otra de las problemáticas que atañe a la fuerza laboral, es el estrés laboral o burnout, debido a que las personas que trabajan hasta 11 horas al día, están más expuestas a sufrir depresión o un infarto cardíaco. México ocupa actualmente el primer sitio en el mundo en estrés laboral, con jornadas de trabajo excesivas y menos días de vacaciones al año comparado con otros países, según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD, 2017). El estrés laboral es comúnmente señalado como la antesala del Burnout (Guardado, 2017).

Respecto a este tema, los empleados de una organización presentan un mayor riesgo de padecer agotamiento laboral (Berjot, Altintas, Grebot, y Lesage, 2017), frente a los que trabajan por su cuenta. Asimismo, el empleo precario, asociado principalmente a los trabajadores más jóvenes, también se asocia con el desarrollo de Burnout (Canivet et al., 2017). En relación al contrato laboral, quienes tienen varios tipos de contratos distintos han sido definidos como un predictor en la aparición de este síndrome (Berjot et al., 2017). Igualmente, el sueldo percibido también ha mostrado una relación negativa con éste (Hai-Xia et al., 2015).

Con base en lo anterior, otra de las problemáticas que se identifican es que en México las organizaciones se caracterizan por otorgar recompensas insuficientes a sus miembros. 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).

De acuerdo con un análisis sobre las tendencias en el mercado laboral en México para 2019, la remuneración económica dejó de ser el aspecto más importante para los empleados; por lo que se esperaba que para 2019 en el mundo laboral el empoderamiento de los empleados, la transparencia en los procesos

selectivos y capacitación tech, entre otros factores (Rodríguez, 2018). Es aquí donde destaca el Empoderamiento, estudiado hace décadas por Kanter (1977; 1993) citada en Teixeira, Nogueira y Alves (2016) y Thomas y Velthouse (1990), podría impactar en el comportamiento y desempeño de la fuerza laboral.

Al revisar las relaciones empíricas del Empoderamiento Estructural con otras variables conductuales, se observa que aunque algunos estudios utilizan la variable Empoderamiento Psicológico como mediadora, los análisis estadísticos revisados sólo consideran dichas relaciones de manera parcial y directa, no como lo que debiera ser una mediación completa (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017); por lo que se busca validar y/o brindar aportaciones significativas con la presente investigación.

De acuerdo con el marco teórico, los autores plantean que el Empoderamiento Estructural y Psicológico de los empleados y las Remuneraciones en las organizaciones tienen un impacto positivo y benéfico en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout. Aunque surgen estudios en empresas lucrativas y de servicios asistenciales (Segovia, 2014; Orgambidez-Ramos, Borrego-Alés, y Ruiz-Frutos, 2018), queda el segmento poblacional de la docencia poco estudiado (Barraza, 2008; Tabares-Díaz, Martínez-Daza y Matabanchoy-Tulcán, 2020) hacia donde se enfoca la presente investigación.

Ante esta panorámica, surge la motivación de realizar el presente estudio en un área geográfica con un importante desarrollo económico, organizacional, comercial, educativo y cultural en las últimas décadas, fuera de la zona metropolitana de Monterrey, en las instituciones públicas de educación media superior de la región citrícola del estado de Nuevo León en México (integrada por los municipios de Linares, Hualahuises, Montemorelos, Allende, Rayones y General Terán) (HCNL, 2017).

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

El objetivo general de la investigación es determinar las relaciones y medir el impacto del Empoderamiento Estructural y las Remuneraciones en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout a través de la variable mediadora Empoderamiento Psicológico en el caso de docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la Región Citrícola del estado de Nuevo León, en México. Posteriormente, se propone el análisis del contraste y diferencias de impacto entre los grupos de segmentación: por género, estado civil, escolaridad y status laboral, con el fin de determinar o comprobar en todos los tipos de estratos si los impactos son iguales o diferentes.

Marco teórico

El estudio se fundamenta en un análisis de literatura de las relaciones entre las variables propuestas. Las variables dependientes cuyas relaciones se estudian en el presente trabajo son: Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional y Burnout. La variable mediadora: Empoderamiento Psicológico. Las variables independientes son: Empoderamiento Estructural y Remuneraciones.

La Satisfacción Laboral es uno de los más fructíferos y controvertidos constructos que integran la psicología organizacional (Salessi y Omar, 2017). Se define 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, al considerar sus obligaciones, a su supervisor y a la organización misma (Locke, 1976; Sarwar y Khalid, 2011). Ha fluctuado desde un sentimiento positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa hasta un juicio mensurable acerca del propio trabajo (Salessi y Omar, 2016).

Por otra parte, el Compromiso Organizacional es el grado con que las personas se identifican, están involucradas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas, descripción considerada como parte fundamental de la definición clásica y que se ha estudiado con mayor detalle (Keskes, Sallan, Simo y Fernandez, 2018).

Otro tema importante en las organizaciones es el Burnout, una respuesta de estrés crónico formada por tres factores fundamentales: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach, 2003; Leiter y Maslach, 2017). Para Maslach, el Burnout es una enfermedad laboral emergente, que con frecuencia se entiende que es exclusiva de profesionales de ayuda o de servicios quizás porque, al contemplar la literatura sobre este fenómeno, se comprueba que la mayoría de los estudios realizados han empleado muestras de profesionales de la educación y de la salud (Olivares, 2017).

Por otra parte, el Empoderamiento, es un término adoptado hace más de tres décadas en el contexto laboral y está compuesto por dos vertientes: el Empoderamiento Estructural y el Empoderamiento Psicológico (De los Ríos y Blanco, 2012). El Empoderamiento 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, otorgándoles acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Chen y Chen, 2008; Cheng y Boey, 2015; Kanter, 1993, citado en Teixeira, Nogueira y Alves, 2016). Analizando las relaciones del Empoderamiento Estructural con otras variables, la mayor parte es con la variable Empoderamiento Psicológico, utilizando esta última como mediadora entre una o más variables actitudinales de los empleados, tales como Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional o Burnout (Gong et al., 2017; Aggarwal, Dhaliwal y Nobi, 2018).

O'Brien (2010) comprobó correlaciones negativas estadísticamente significativas entre el Empoderamiento Estructural y el Burnout ($r = -0,44$, $p < 0,01$) y entre el Empoderamiento Psicológico y el Burnout ($r = -0,34$, $p < 0,01$). Encontró una correlación positiva estadísticamente significativa entre el Empoderamiento Estructural y el Empoderamiento Psicológico ($r = .59$, $p < .01$).

Jáimez y Díaz (2011) analizan la relación del Empoderamiento (Estructural y Psicológico) con las tres dimensiones del Compromiso Organizacional. Dichos resultados mostraron que efectivamente el Empoderamiento Estructural actúa como predictor del Empoderamiento Psicológico ($B = 0,618$; $\text{sig} = 0,00$; $p < .001$).

Por otro lado, se consideran las Remuneraciones como la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo (Rubio y Piatti, 2000). En la relación laboral entre la empresa y el colaborador son las compensaciones (salarios, aumentos, incentivos y beneficios sociales) las llamadas a influir significativamente en la satisfacción de los colaboradores (Torres-Flórez, 2019).

En México, las compensaciones son un sistema que se utiliza para retribuir al empleado, y de esta manera crear motivación y compromiso hacia la organización. Algunos ejemplos son el salario base, bonos y prima vacacional (Benito, Beas, Mendoza y Ochoa, 2020). En un estudio realizado por Báez, Esquivel, Núñez, Rojas y Zavaleta (2017) se concluyó que existe una relación significativa entre las variables de satisfacción laboral y compensaciones con la rotación de algunas generaciones. Como lo menciona Gavino (2020), las Remuneraciones contribuyen a mejorar positivamente, buscando la eficiencia y eficacia a través del desempeño laboral cuya finalidad es atender con capacidad y calidad los servicios por parte de los trabajadores.

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. Palomo, Galindo y Cantú (2013) 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.

Segovia (2014) en su investigación muestra como segunda hipótesis que la compensación variable se relaciona positivamente con el Empoderamiento Psicológico. Al probar dicha hipótesis, ésta se rechaza, 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.

Se considera el Empoderamiento Psicológico 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), que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función, destacando que el Empoderamiento 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, citado en Orgambidez-Ramos, Moura y Almeida, 2017). Se utiliza como variable mediadora entre el Empoderamiento Estructural y las Remuneraciones con la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout (Montoya y Hayes, 2017; Hayes, 2018).

Al revisar las relaciones en estudios empíricos de esta variable, se encontró que Rico-Picó et al. (2016) comprobaron que existe relación entre los niveles de Empoderamiento y Satisfacción ($r=.477$, $p=.007$) y entre el Empoderamiento 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).

Ríos et al. (2010) explican que el Empoderamiento Psicológico es un predictor del Compromiso Organizacional; sin embargo, al analizar el impacto individual de cada una de las dimensiones de este último, se observa que sólo el compromiso afectivo tiene un impacto directo en las cuatro dimensiones planteadas.

Jaimez y Díaz (2011) analizan la relación del Empoderamiento (Estructural y Psicológico) con las tres dimensiones del Compromiso Organizacional. Efectivamente el Empoderamiento Estructural actúa como predictor del Empoderamiento Psicológico. El Empoderamiento Estructural no muestra una relación de causalidad con el compromiso afectivo pero sí es predictor del compromiso normativo, no dándose dicha relación con el Empoderamiento Psicológico.

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. En las pequeñas empresas no se observa un modelo predictor del Compromiso basado en las variables de Empoderamiento,

Como se ha observado, se revisaron las diferentes investigaciones que fundamentan cada una de las variables de esta investigación. A partir de todo lo anterior, se propone el siguiente modelo de causa y efecto (figura 1).

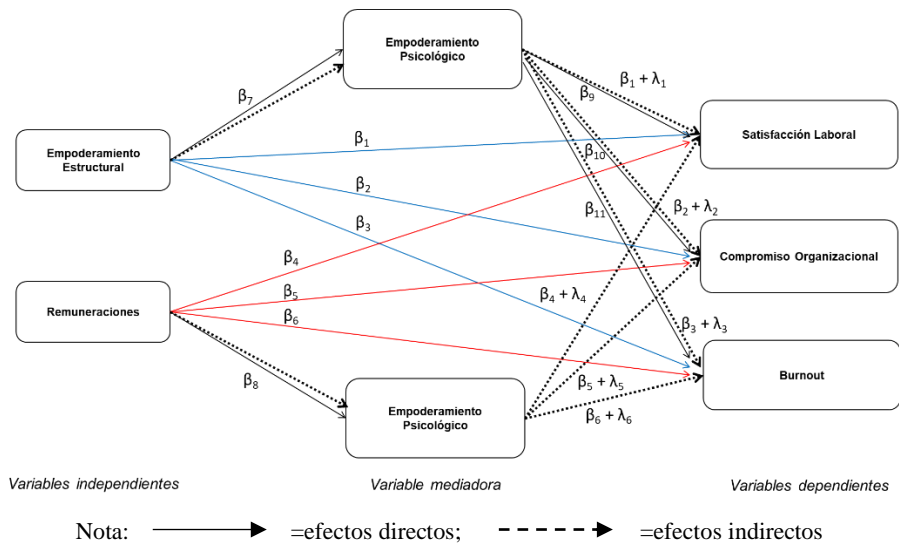


Figura 1. Modelo gráfico propuesto.
 Fuente: Elaboración propia.

Debido a que estudios relacionados con algunas variables de la literatura revisada muestran diferencias entre los resultados al segmentar la muestra por género, edad, tipo de contrato, estudios (Canivet et al., 2017; Rodríguez-Villalobos, Benavides, Ornelas y Jurado (2019); otras investigaciones no muestran diferencias significativas (Peralta y Moya 2017; Berjot, Altintas, Grebot y Lesage, 2017; Chiang, Gómez y Wackerling, 2016) y no se encontraron estudios que analicen el modelo de investigación propuesto en este trabajo mediante grupos de segmentación, se lleva a cabo el análisis tanto de la muestra total como por grupos de segmentación para determinar en este último si en todos los tipos de estratos los impactos son iguales o diferentes y encontrar más hallazgos relevantes.

Metodología

El estudio se realizó con un enfoque cuantitativo, alcance correlacional, explicativo, diseño no experimental, transversal o transeccional. Las relaciones que están planteadas en el gráfico anterior (efectos directos e indirectos), buscan probar cuáles de estos efectos directos e indirectos son los que están generando impactos significativos.

En el presente trabajo se evaluó el efecto mediador de la variable Empoderamiento 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 (β_i). Los efectos indirectos son las relaciones que involucran una secuencia de relaciones con al menos un constructo interviniente (λ_i). Las relaciones a estudiar en la presente investigación se muestran en la tabla 1.

Tabla 1
 Relaciones entre variables a estudiar en la investigación

Relación entre variables	
Efectos directos	Efecto indirecto (EP mediadora)
$\beta_1 = EE \rightarrow SL$	$\lambda_1 = EE \rightarrow EP \rightarrow SL$
$\beta_2 = EE \rightarrow CO$	$\lambda_2 = EE \rightarrow EP \rightarrow CO$
$\beta_3 = EE \rightarrow BOUT$	$\lambda_3 = EE \rightarrow EP \rightarrow BOUT$
$\beta_4 = REM \rightarrow SL$	$\lambda_4 = REM \rightarrow EP \rightarrow SL$
$\beta_5 = REM \rightarrow CO$	$\lambda_5 = REM \rightarrow EP \rightarrow CO$
$\beta_6 = REM \rightarrow BOUT$	$\lambda_6 = REM \rightarrow EP \rightarrow BOUT$
$\beta_7 = EE \rightarrow EP$	
$\beta_8 = REM \rightarrow EP$	
$\beta_9 = EP \rightarrow SL$	
$\beta_{10} = EP \rightarrow CO$	
$\beta_{11} = EP \rightarrow BOUT$	

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

Fuente: Elaboración propia.

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). De acuerdo con el cálculo, se obtuvo un tamaño de muestra “n” de 167 elementos. Considerando dicha cantidad, se determinó la proporción de docentes a encuestar por cada institución sujeta de estudio.

Se recolectó la información a través de cuestionarios en físico y autoadministrados por los mismos docentes, confiando en su profesionalidad, responsabilidad y compromiso. Se acudió a cada una de las preparatorias personalmente, se obtuvo la autorización de los directores o personal a cargo y se realizó la 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.

Se llevó a cabo un muestreo estratificado. Se aplicó un cuestionario basado en escalas previamente validadas para cada variable: Cuestionario de Condiciones de Efectividad Laboral (The

Conditions of Work Effectiveness Questionnaire, CWEQ-II) (O'Brien, 2010), la escala de Empoderamiento Psicológico (The Psychological Empowerment Scale) (O'Brien, 2010), el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989;1998), el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997), el Inventario de agotamiento de Maslach (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); aunque dichos cuestionarios se utilizaron en otros contextos de estudio, los ítems para cada una de las variables se adaptaron al contexto de esta investigación.

En el primer apartado del instrumento que se integró y adaptó para este estudio se plasmaron los ítems para cada una de las 6 variables, utilizando la escala Likert de 7 puntos. 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, y al adaptarse al contexto de estudio, se removieron los ítems que no estaban enfocados con el objetivo o alcance del estudio de la docencia sobre el cual se realiza la investigación. Posteriormente, se envió a 10 expertos en el área para que apoyaran en la comprensión y coherencia de los ítems y sugirieran algunos cambios, lo cuales fueron realizados para obtener la encuesta final. Se llevó a cabo, una vez más, el proceso de validez de contenido, quedando el instrumento final y se calculó el índice de alfa de Cronbach para cada una de las variables del modelo. Se consideraron como variables independientes el Empoderamiento Estructural (EE) y las Remuneraciones (REM), como variable mediadora el Empoderamiento Psicológico (EP) y como variables dependientes Satisfacción Laboral (SL), Compromiso Organizacional (CO) y el Burnout (BOUT).

El cuestionario se aplicó, de acuerdo con el tamaño de muestra, a los docentes de las 13 instituciones públicas de educación media superior que se encuentran en el contexto de estudio que es la Región Citrícola del estado de Nuevo León, 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, cerca de la Sierra Madre Oriental, tiene una población de 253,467 habitantes (INEGI, 2018). Supera en generación de fuentes formales de trabajo a la región Norte y Sur de Nuevo León. 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).

Se realizó un análisis estadístico a partir de un modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) utilizando el SmartPLS 3.0 M3 (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017), ya que

permite medir relaciones entre variables latentes y analizar varias relaciones de dependencia simultáneamente (López, 2012). Se analizó la muestra en primera instancia con el modelo propuesto y el tamaño de muestra de 167 elementos y, posteriormente, por grupos de segmentación: género (masculino y femenino), estado civil (casados y no casados), escolaridad (con licenciatura y posgrado), así como status laboral (con otro trabajo o no) a fin de obtener más información relevante y precisa de este contexto poblacional. En los resultados se muestra el análisis de las significancias de los efectos directos e indirectos entre los constructos exógenos y endógenos.

Resultados

A partir de la recolección de datos, se muestran en la Tabla 2 las características de los docentes encuestados, analizándose estadísticamente la información.

Tabla 2
 Análisis demográfico del perfil del docente encuestado

	Cantidades	%		Cantidades	%
Sexo			Ingreso Mensual		
Hombre	82	49.10	\$0 - \$4,999	40	23.95
Mujer	85	50.90	5,000 - 9,999	50	29.94
			10,000- 14,999	42	25.15
Estado Civil			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			
Categoría de Empleo			Dependientes económicos		
Docentes Eventuales (Por Contrato)	76	45.51	0	37	22.16
			1	33	19.76
Docentes por Horas (Basificados)	33	19.76	2	41	24.55
Docentes de Medio Tiempo (Basificados)	12	07.19	3	32	19.16
Docentes de Tiempo Completo (Basificados)	43	25.75	4		08.98
No contestó	03	01.80	5	07	04.19
Escolaridad			6	01	00.60
Primaria/Secundaria	01	00.60	No contestó	01	00.60
Bachillerato	04	02.40	Cuenta con otro empleo		
Carrera Técnica	07	04.19	Si	85	50.90

Licenciatura	82	49.10	No	81	48.50
Maestría	67	39.52	No contestó	01	00.60
Doctorado	06	03.59			
No contestó	00	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 académica			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

Nota: Las horas de estancia académica son determinada cantidad de horas que poseen los docentes de medio tiempo o tiempo completo basificados para labores de asesorías, apoyo académico o realizar actividades o material para sus clases frente a grupo.

Fuente: Elaboración propia.

Se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de medición a 167 docentes, considerando las respuestas de los ítems en escala Likert y comprobando la confiabilidad del instrumento mediante el alfa de Cronbach. En primera instancia, se realiza un análisis estadístico de toda la muestra con SEM.

Análisis estadístico con ecuaciones estructurales

Se muestran los análisis estadísticos de ecuaciones estructurales realizados mediante el software SmartPLS 3.0. El proceso consiste en estimar 2 componentes de la modelación de ecuaciones estructurales: a) evaluación del modelo de medición y b) evaluación del modelo estructural. Primeramente, se valora la importancia de los indicadores que forman cada variable latente por medio de las cargas (loadings), las cuales se sugiere deben ser superiores a 0.70 (Hair et al., 2017). Revisando los resultados de los ítems considerados en el instrumento de medición, se eliminan los ítems con cargas menores a 0.70 y se vuelve a correr el modelo para recalcular las cargas factoriales, las cuales se presentan en la tabla 3.

Tabla 3
 Resultados del análisis de medición: cargas factoriales (ítems finales)

Variable Independiente	Carga	Variable Independiente	Carga	Variable Mediadora	Carga
Empoderamiento Estructural		Remuneraciones		Empoderamiento Psicológico	
EE2	0.798	REM1	0.896	EP1	0.85
EE3	0.834	REM2	0.898	EP2	0.896
EE4	0.77	REM3	0.915	EP3	0.749
EE5	0.799	REM4	0.815	EP4	0.809
EE7	0.755	REM5	0.857	EP5	0.857
EE8	0.757	REM6	0.84	EP8	0.716
EE10	0.789			EP10	0.793
EE11	0.744				
EE12	0.813				
EE13	0.861				
Variable Dependiente	Carga	Variable Dependiente	Carga	Variable Dependiente	Carga
Satisfacción Laboral		Compromiso Organizacional		Burnout	
SL1	0.779	CO1	0.915	BOUT6	0.759
SL2	0.726	CO2	0.833	BOUT7	0.746
SL3	0.701	CO3	0.903	BOUT10	0.833
SL4	0.832	CO4	0.83	BOUT11	0.832
SL5	0.845	CO5	0.883		
SL6	0.808	CO7	0.86		
SL7	0.747	CO8	0.915		
SL8	0.800				

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

Además, con el modelo de medición se evalúa la validez de constructo y la confiabilidad del instrumento. Los resultados del índice de fiabilidad compuesta superan el valor de 0.80 en todas las variables de esta investigación (Tabla 4). 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 (Hair et al., 2017). Cabe destacar, que en la presente investigación se analizan cada una de las variables por constructo, no por sus componentes o dimensiones.

Tabla 4
 Resultados del análisis de medición del modelo de ítems: Fiabilidad

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

Fuente: Elaboración propia.

El modelo estructural (inner model) especifica las relaciones entre las variables no observadas o latentes. 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 (tabla 5). Cuanto más cerca de 1 se sitúe el valor de R^2 , mayor será la varianza explicada por el modelo (Hair et al., 2017). Los valores de R^2 de Empoderamiento Psicológico, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional (Tabla 5) se encuentran dentro de los parámetros considerados como aceptables, excepto el Burnout, lo cual significa que pudieran existir otros factores que puedan estar generando un impacto y una causalidad en este último y sería recomendable continuar con este estudio en el futuro para incluirlos.

Tabla 5
 Modelo estructural: Resultados de la R^2

Tipo de Variable	Variable	R^2	R^2 ajustada
Mediadora	Empoderamiento Psicológico	0.668	0.664
Dependiente	Satisfacción Laboral	0.892	0.890
Dependiente	Compromiso Organizacional	0.853	0.850
Dependiente	Burnout	0.178	0.163
	Promedio	0.648	0.642

Fuente: Elaboración propia.

Como SEM no supone que los datos estén normalmente distribuidos, se aplica el análisis de bootstrapping no paramétrico que involucra muestras aleatorias repetidas (Hair et al., 2017). En la tabla 6 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 de las hipótesis.

Tabla 6

Coefficientes Path: Análisis de significancia de los efectos directos e indirectos del modelo de investigación

Relación entre variables	Efecto directo	t de student	pvalue (sig.)	Significancia (p<0.05)	Efecto indirecto (EP mediadora)	t de student	pvalue (sig.)	Significancia (p<0.05)
$\beta_1=EE \rightarrow SL$	0.671	12.267	0.000	Sí	$\lambda_1 = 0.206$	4.057	0.000	Sí
$\beta_2=EE \rightarrow CO$	0.122	1.921	0.046	Sí	$\lambda_2 = 0.624$	10.324	0.000	Sí
$\beta_3=EE \rightarrow BOUT$	-0.372	2.157	0.034	Sí	$\lambda_3 = 0.026$	0.177	0.859	No
$\beta_4=REM \rightarrow SL$	0.083	2.415	0.017	Sí	$\lambda_4 = 0.029$	1.953	0.051	No
$\beta_5=REM \rightarrow CO$	0.013	0.374	0.712	No	$\lambda_5 = 0.089$	2.075	0.038	Sí
$\beta_6=REM \rightarrow BOUT$	-0.136	1.319	0.187	No	$\lambda_6 = 0.004$	0.150	0.881	No
$\beta_7=EE \rightarrow EP$	0.764	18.640	0.000	SÍ				
$\beta_8=REM \rightarrow EP$	0.108	2.121	0.037	Sí				
$\beta_9=EP \rightarrow SL$	0.270	4.431	0.000	Sí				
$\beta_{10}=EP \rightarrow CO$	0.816	13.325	0.000	Sí				
$\beta_{11}=EP \rightarrow BOUT$	0.034	0.180	0.859	No				

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

Fuente: Elaboración propia.

Análisis estadístico por grupos de segmentación con base en variables demográficas

Posteriormente, se profundiza en el análisis de los resultados de manera estratificada por género (tabla 7), estado civil (tabla 8), escolaridad (tabla 9) y su status laboral (tabla 10), con el fin de obtener más información relevante y precisa de este contexto poblacional y contrastar las hipótesis.

Tabla 7

Coefficientes Path: Análisis de significancia de los efectos directos e indirectos por género

Relación entre variables	Masculino: 6 variables significativas (n=82)				Femenino: 7 variables significativas (n=85)			
	Efecto directo	Significancia (p<0.05)	Efecto indirecto	Significancia (p<0.05)	Efecto directo	Significancia (p<0.05)	Efecto indirecto	Significancia (p<0.05)
EE→SL	0.627	SI	0.267	SI	0.785	SI	0.092	NO
EE→CO	0.064	NO	0.713	SI	0.147	NO	0.552	SI
EE→BOUT	-0.133	NO	-0.007	NO	-0.462	SI	-0.126	NO
REM→SL	0.078	NO	0.019	NO	0.093	SI	0.021	NO
REM→CO	0.061	NO	0.051	NO	-0.046	NO	0.126	SI
REM→BOUT	-0.187	NO	0.000	NO	-0.052	NO	-0.029	NO
EE→EP	0.82	SI			0.701	SI		
REM→EP	0.058	NO			0.159	NO		
EP→SL	0.326	SI			0.131	NO		
EP→CO	0.87	SI			0.788	SI		
EP→BOUT	-0.008	NO			-0.18	NO		

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Coefficientes Path: Análisis de significancia de los efectos directos e indirectos por estado civil

Relación entre variables	Solteros: 6 variables significativas (n=50)				Casados: 11 variables significativas (n=104)			
	Efecto directo	Significancia (p<0.05)	Efecto indirecto	Significancia (p<0.05)	Efecto directo	Significancia (p<0.05)	Efecto indirecto	Significancia (p<0.05)
EE→SL	0.780	SI	0.149	SI	0.605	SI	0.072	SI
EE→CO	0.059	NO	0.655	SI	0.179	SI	0.074	SI
EE→BOUT	-0.270	NO	0.067	NO	-0.452	SI	0.181	NO
REM→SL	0.035	NO	0.020	NO	0.064	NO	0.023	SI
REM→CO	-0.006	NO	0.089	NO	0.045	NO	0.048	SI
REM→BOUT	-0.331	NO	0.009	NO	-0.033	NO	0.039	NO
EE→EP	0.745	SI			0.775	SI		
REM→EP	0.101	NO			0.138	SI		
EP→SL	0.200	SI			0.347	SI		
EP→CO	0.880	SI			0.759	SI		
EP→BOUT	0.090	NO			0.04	NO		

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Coefficientes Path: Análisis de significancia de los efectos directos e indirectos por escolaridad

Relación entre variables	Licenciatura: 8 variables significativas (n=82)				Posgrado: 8 variables significativas (n=73)			
	Efecto directo	Significancia (p<0.05)	Efecto indirecto	Significancia (p<0.05)	Efecto directo	Significancia (p<0.05)	Efecto indirecto	Significancia (p<0.05)
EE→SL	0.645	SI	0.235	SI	0.702	NO	0.189	SI
EE→CO	0.005	NO	0.801	SI	0.196	NO	0.468	SI
EE→BOUT	-0.573	SI	0.136	NO	-0.228	NO	-0.024	NO
REM→SL	0.089	NO	0.011	NO	0.042	NO	0.055	SI
REM→CO	0.017	NO	0.039	NO	0.020	NO	0.135	SI
REM→BOUT	-0.098	NO	0.007	NO	-0.048	NO	-0.007	NO
EE→EP	0.844	SI			0.656	SI		
REM→EP	0.041	NO			0.189	SI		
EP→SL	0.278	SI			0.288	SI		
EP→CO	0.949	SI			0.714	SI		
EP→BOUT	0.161	SI			-0.037	NO		

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

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Coefficientes Path: Análisis de significancia de los efectos directos e indirectos por status laboral (cuenta o no con otro empleo)

Relación entre variables	Cuenta con otro empleo: 11 variables significativas (n=85)				No cuenta con otro empleo: 6 variables significativas (n=81)			
	Efecto directo	Significancia (p<0.05)	Efecto indirecto	Significancia (p<0.05)	Efecto directo	Significancia (p<0.05)	Efecto indirecto	Significancia (p<0.05)
EE→SL	0.594	SI	0.270	SI	0.751	SI	0.169	SI
EE→CO	0.137	NO	0.645	SI	0.074	NO	0.629	SI
EE→BOUT	-0.413	SI	-0.031	NO	-0.421	NO	0.093	NO
REM→SL	0.115	SI	0.036	SI	0.014	NO	0.027	NO
REM→CO	0.014	NO	0.085	SI	0.008	NO	0.1	NO
REM→BOU		SI	-0.004			NO	0.015	NO
T	-0.259			NO	0.084			
EE→EP	0.794	SI			0.733	SI		
REM→EP	0.105	NO			0.116	NO		
EP→SL	0.34	SI			0.23	SI		
EP→CO	0.812	SI			0.858	SI		
EP→BUOT	-0.039	NO			0.127	NO		

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

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los resultados de manera estratificada por género (tabla 7), estado civil (tabla 8), escolaridad (tabla 9) y status laboral (tabla 10), se analizan comparativamente los resultados por grupos de segmentación (tabla 11).

Tabla 11

Análisis de varianzas explicadas por grupos de segmentación

Grupos de segmentación	Variable demográfica	R2				Variables significativas			
		EP	SL	CO	BOUT	Directos	Indirectos	Totales	% de Efectos
Género	Hombre	0.908	0.713	0.901	0.076	4	2	6	35%
	Mujer	0.621	0.882	0.782	0.409	5	2	7	41%
Estado Civil	Solteros	0.66	0.944	0.854	0.23	4	2	6	35%
	Casados	0.692	0.879	0.867	0.186	7	4	11	65%
Escolaridad	Licenciatura	0.754	0.905	0.925	0.251	6	2	8	47%
	Posgrado	0.547	0.897	0.764	0.076	4	4	8	47%
Status Laboral	Con otro trabajo	0.693	0.884	0.872	0.339	7	4	11	65%
	Sin otro trabajo	0.655	0.911	0.852	0.083	4	2	6	35%
General		0.668	0.892	0.853	0.178	8	3	11	65%

Nota: EP, Empoderamiento Psicológico; SL, Satisfacción Laboral; CO, Compromiso Organizacional; BOUT, Burnout.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Coefficientes Path: Análisis de diferencias de impacto por grupos de segmentación.

Relación	Gen eral	Masc ulino	Feme nino	Difere ncia Absol uta	Solt eros	Casa dos	Difere ncia Absol uta	Licenci atura	Posgr ado	Difere ncia Absol uta	Con otro trab ajo	Sin otro trab ajo	Difere ncia Absol uta	Tot ales
EE→SL	0.671	0.627	0.785	0.158	0.780	0.605	0.175	0.645			0.59 4	0.75 1	0.157	8/9
EE→CO	0.122					0.179								2/9
EE→BO UT	- 0.372		-0.462					-0.573			- 0.41 3			4/9
REM→ SL	0.083		0.093								0.11 5			3/9
REM→ CO														0/9
REM→ BOUT											- 0.25 9			1/9
EE→EP	0.764	0.82	0.701	0.119	0.745	0.775	0.03	0.844	0.656	0.188	0.79 4	0.73 3	0.061	9/9
REM→ EP	0.108					0.138			0.189					3/9
EP→SL	0.270	0.326			0.200	0.347	0.147	0.278	0.288	0.010	0.34	0.23	0.110	8/9
EP→CO	0.816	0.87	0.788	0.082	0.880	0.759	0.121	0.949	0.714	0.235	0.81 2	0.85 8	0.046	9/9
EP→BU OT								0.161						1/9

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

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Los resultados muestran que se cumplió con el objetivo general de investigación mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Al analizar las relaciones formuladas mediante SEM utilizando un modelo de interacción (variable EP como mediadora) se obtienen valores aceptables de R² y las variables dependientes son explicadas por sus predictores de manera considerable, excepto para la variable Burnout. En primera instancia se analizó el modelo completo de la investigación con tamaño de muestra de 167 elementos y posteriormente con base en grupos de segmentación por género, estado civil, escolaridad y status laboral.

Resultados de la muestra completa (n=167)

Los resultados obtenidos mediante SEM apoyan la relación e impacto positivo y altamente significativo del Empoderamiento Estructural en la Satisfacción Laboral mediante el Empoderamiento Psicológico ($\beta_1 + \lambda_1 = 0.206$; $R^2 = 0.892$, $p = 0.000$), lo que 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 y directa del Empoderamiento Psicológico y la Satisfacción Laboral (Rico-Picó et al., 2016).

Otro de los resultados que destacan es la relación positiva y significativa entre las Remuneraciones y el Compromiso Organizacional mediante el Empoderamiento Psicológico ($\beta_5 + \lambda_5 = 0.089$; $R^2 = 0.853$, $p = 0.038$). Al no encontrarse antecedentes de estudios sobre esta relación en dicho contexto, consolida la importancia de haberla estudiado, aportando al conocimiento su resultado (Ríos et al., 2010; Chiang, Valenzuela y Lagos, 2014).

Se observa que los resultados no avalan la relación inversa entre el Empoderamiento Estructural y el Burnout mediante el Empoderamiento Psicológico ($\beta_3 + \lambda_3 = 0.026$; $R^2 = 0.178$, $p = 0.859$), siendo contrario a lo encontrado por O'Brien (2010) en enfermeras de un centro médico, cuyos resultados apoyaron su hipótesis; por ello es un aporte significativo a este campo de la ciencia y en el segmento poblacional estudiado en esta investigación.

De igual manera, los resultados no avalan la relación ni el impacto negativo (inverso) de las Remuneraciones en el Burnout mediante el Empoderamiento Psicológico ($\beta_6 + \lambda_6 = 0.004$; $R^2 = 0.178$, $p = 0.881$). Con lo anterior se observa que existe aportación de la función mediadora del Empoderamiento Psicológico entre el Empoderamiento Estructural y las Remuneraciones con el Burnout, porque al no presentar una relación significativa, los docentes no consideran el Burnout como parte de su rutina diaria.

De acuerdo con los estudios del Burnout de Villarruel, et al. (2018), y que posiblemente explican los resultados para la relación del Empoderamiento Estructural y el Burnout mediante el Empoderamiento Psicológico, 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 con impacto negativo (inverso) de las Remuneraciones en el Burnout mediante el Empoderamiento Psicológico ($\beta_6 + \lambda_6 = 0.004$; $R^2 = 0.178$, $p = 0.881$) está relacionada con la explicación 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).

Resultados por grupos de segmentación (diferencias entre grupos)

Al analizar los resultados del modelo de la investigación con base en muestras estratificadas por género, estado civil, escolaridad y si cuenta con otro empleo, se observa que los resultados apoyan la relación

directa del Empoderamiento Estructural y la Satisfacción laboral, con un mayor impacto en el género femenino que en el masculino ($\Delta\beta= 0.158$); en los solteros más que en casados ($\Delta\beta=0.175$) y los que cuentan con otro trabajo más que los que no lo tienen ($\Delta\beta=0.157$).

Respecto al impacto del Empoderamiento Estructural en el Empoderamiento Psicológico, podemos confirmar que fue mayor en los docentes que sólo cuentan con la Licenciatura, respecto a quienes ya tienen un posgrado ($\Delta\beta=0.188$). Lo mismo sucede en la relación del Empoderamiento Psicológico con el Compromiso Organizacional ($\Delta\beta =0.235$).

En la tabla 12 sobre el comparativo de significancia de efectos directos, la columna de totales, hace referencia a la cantidad de efectos directos significativos con respecto a un total de 9 análisis (i.e. 2 categorías para cada uno de los 4 grupos de segmentación más el análisis general) por cada una de las relaciones de las variables de estudio.

En la tabla 13 se muestra el análisis de diferencias de impactos por grupos de segmentación de las relaciones que resultaron significativas.

Tabla 13
 Análisis de diferencias de impactos por grupos de segmentación

Relaciones	Grupos de Segmentación			
	Masculino/Femenino	Solteros/Casados	Licenciatura/Posgrado	Con/ sin otro trabajo
EE→SL	F>M	S > C	-	S >C
EE→EP	M>F	C>S	L>P	C> S
EP→SL	-	C>S	P>L	C> S
EP→CO	M>F	S > C	L>P	S>C

Conclusiones

Los hallazgos de este trabajo muestran que los docentes a quienes la organización les brinda apoyo, información, recursos y oportunidades para aprender y desarrollarse presentan mayores niveles de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional, así como quienes son mejor remunerados se encuentran más comprometidos con su labor e institución. Lo anterior implica que la búsqueda de bienestar, satisfacción y compromiso en el lugar de trabajo se manifiesta por las relaciones altamente significativas donde la organización es capaz de estimular su Empoderamiento frente a las necesidades educativas y laborales.

Lo anterior demuestra que aquellos docentes a quienes la organización brinda Empoderamiento Estructural, y teniendo esa motivación intrínseca en forma de Empoderamiento Psicológico, son docentes satisfechos, que se sienten involucrados y que su trabajo es valorado por las instituciones para las cuales

laboran, cuyos resultados mejorarán e incrementa el sentido de pertenencia, lo que se traducirá en una mejor práctica docente, mejor desempeño con sus alumnos, con sus colegas y para con la organización.

En cambio, los resultados al no presentar una relación significativa e impacto del Empoderamiento Estructural y las Remuneraciones con el Burnout, muestran que no se generan los efectos esperados de la motivación intrínseca en los docentes a través del Empoderamiento Psicológico, o en gran medida, no consideran el Burnout como parte de su rutina diaria.

Bajo un enfoque académico, esta investigación cuenta con varias contribuciones. Se realizan aportaciones importantes en el contexto mexicano dirigidas a los docentes sobre las variables investigadas. Los resultados empíricos obtenidos conducen a una valiosa contribución al conocimiento de este tema en el país, la población y área seleccionada para investigar.

Si bien autores habían analizado algunas de las variables de manera independiente, como el Empoderamiento Estructural con el Empoderamiento Psicológico y este último se había encontrado relacionado positivamente con la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional y de forma inversa y negativa con el Burnout, presentándose dichas relaciones de manera separada; el modelo de mediación completo en este estudio, no había sido objeto de otra investigación, ni analizado mediante grupos de segmentación, encontrándose contrastes significativos.

Como se mostró en la revisión de la literatura, se confirma como aportación al conocimiento la relevancia de estudiar cada una de las variables como constructo. Al encontrarse relaciones significativas, se mostró que las variables independientes son relevantes para ellos al momento de generar su motivación intrínseca a través del Empoderamiento Psicológico como parte de su rutina diaria, con un impacto benéfico para la organización donde laboran.

Otra de las contribuciones es la investigación del modelo propuesto en un contexto distinto como lo son las instituciones educativas de nivel medio superior en México, un campo poco estudiado empíricamente, siendo importante identificar el grado de satisfacción y compromiso del profesorado así como buscar estrategias que contribuyan a incrementarla, coadyuvando en el desarrollo de docentes más satisfechos y productivos. Esto muestra la diferencia con lo encontrado en profesionales de enfermería o en empresas manufactureras en investigaciones anteriores. Además, de acuerdo con Silva, García, González y Ratto (2015) es relevante aportar cada vez más sobre el Burnout en el trabajo docente, ya que interfiere con la salud del trabajador, afecta a la relación docente-alumno, a la organización y, por ende, a la sociedad.

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 de acuerdo con los criterios señalados, tanto para la muestra general como

para las muestras estratificadas de manera comparativa, emitiendo resultados más precisos respecto al rol mediador del Empoderamiento Psicológico en dichas relaciones, contrastando con los métodos estadísticos utilizados en las investigaciones encontradas en la revisión de la literatura.

La presente investigación es 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, competitividad y desempeño laboral al contar con elementos y estrategias que mantengan a los docentes satisfechos, comprometidos, saludables y motivados. 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, este estudio 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 Burnout.

Respecto al análisis por grupos de segmentación, se puede apreciar que el impacto del Empoderamiento Estructural en la Satisfacción laboral, es decir, aquel apoyo con información, recursos, oportunidades y desarrollo que se brinda a los maestros y que se refleja en su satisfacción laboral, es mayor en el género femenino que en el masculino, así como en solteros y quienes cuentan con un solo trabajo. Sin embargo, no se encontraron diferencias de impacto entre el Empoderamiento Estructural y las Remuneraciones con el Burnout, lo cual indica que el apoyo de la institución y las compensaciones, no influyen en mayores o menores niveles de burnout. Por otra parte, el impacto del Empoderamiento Psicológico en el Compromiso Organizacional es mayor en el género masculino, en estado civil solteros, con Licenciatura y con un solo trabajo, es decir aquellos docentes con un buen nivel de motivación intrínseca trae consigo el mostrarse mayormente comprometidos con la institución.

Es importante considerar cada uno de los aspectos positivos y limitativos de este estudio al momento de diseñar alguna investigación futura. Se recomienda analizar el modelo de causa y efecto bajo un esquema de dimensiones por constructo con la finalidad de encontrar hallazgos empíricos relevantes para las organizaciones. Por otra parte, sería trascendental continuar investigando el impacto del Empoderamiento Estructural y las Remuneraciones sobre el Burnout mediante el Empoderamiento Psicológico, así como de este último en el Burnout, en otros contextos y áreas organizacionales. También sería conveniente estudiar otros factores del capital humano 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 entraría en vigor a partir del 2022 (Forbes, 2019). Por otra parte, en México, de acuerdo con la NOM-035, a partir del 23 de Octubre de 2019 todo negocio o empresa que cuente con trabajadores deberá estar preparada para recibir a los inspectores de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o Unidades de Inspección Acreditadas y Aprobadas para que realicen las inspecciones en sus centros de trabajo. Por tanto, se consolida su trascendencia para nuevas líneas de investigación (DOF, 2018).

Referencias

- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., y Nobli, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment. En *Vision*, 22(3), 284-294. <https://doi.org/10.1177/0972262918786049>
- Arias, A. (2019). Compromiso. El horizonte. Disponible en: <http://www.elhorizonte.mx/opinion/editorial/compromiso/2444513> y consultado el 25 de febrero de 2019.
- Báez, N., Esquivel, J., Núñez, V., Rojas, A. y Zavaleta, L. (2017). Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación "Y" en las entidades bancarias de la Ciudad del Cusco. Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8432> y consultado el 23 de junio de 2018.
- Bakker, A. B., y Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- 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.
- Benito, A. E., Beas, C., Mendoza, D. M., y Ochoa, J. P. (2020). Propuesta de un modelo de compensaciones multigeneracional. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 15(2), 28-42. Disponible en: <https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/230> y consultado el 01 de enero de 2021.
- Berjot, S., Altintas, E., Grebot, E., y Lesage, F.X. (2017). Burnout risk profiles among French psychologists. *Burnout Research*, 7, 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.10.001>.

- Betanzos, N., y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
- 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>
- Canivet, C., Aronsson, G., Bernhard-Oettel, C., Leineweber, C., Moghaddasi, M., Stengard, J. y Östergren, P. (2017). The negative effects on mental health of being in a non-desired occupation in an increasingly precarious labour market. *Population Health*, 3, 516-524.
<https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.05.009>
- 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.
<https://doi.org/10.1177/009102600803700302>
- Cheng, Y. L. T. y Boey, K. W. (2015). Structural Empowerment among Frontline Nurses in Hong Kong: A Study on the Moderating and Mediating Effect of Self-Esteem. *Ann Nurs Pract*, 2(3), 1027.
- Chiang, M.M., Gómez, N.M., Salazar, C.M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de administración*, 30(52), 65-74. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.31>
- Chiang, M. M., Gómez, N. M., y Wackerling, L. M. (2016). Compromiso organizacional del funcionario municipal rural de la Provincia de Nuble, Chile. *Ciencia & trabajo*, 18(56), 134-138.
<https://doi.org/10.4067/s0718-24492016000200010>
- Chiang, M.M., Valenzuela, L., y Lagos, M.A. (2014). Relationship between psychological empowerment and organizational commitment in small and medium enterprises. *Multidisciplinary Business Review*, 7(1), 1-10.
- De los Ríos, P. y Blanco, M.M. (2012). El empowerment organizacional: revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. Almería: Universidad de Almería.
- DOF. (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018 y consultado el 18 de mayo de 2019.
- 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.
<https://doi.org/10.15174/au.2012.363>

- Forbes. (2019). OMS clasifica el ‘burnout’ como una enfermedad. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/oms-clasifica-desgaste-y-estres-laboral-como-una-enfermedad/> y consultado el 31 de mayo de 2019.
- Fuentes, M. R. (2015). Burnout y comportamiento organizacional. Tesis de grado, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar.
- Gavino, R. (2020). La compensación de remuneraciones y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital III EsSalud de Chimbote-2019.
- Gong, Z., Zhang, J., Zhao, Y. y Yin, L. (2017). The relationship between feedback environment, feedback orientation, psychological empowerment and burnout among police in China, *Policing: An International Journal*, 40 (2), 336-350, <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2016-0046>
- Guardado, S. C. (2017). Burnout: La enfermedad silenciosa de la organización. *Iberoamerican Business Journal*, 1, 59. <https://doi.org/10.22451/3002.ibj2017.vol1.1.11004>
- Hai-Xia, H., Li-Ting, L., Feng-Jun, Z., Yao-Yao, Y., Yu-Xia, G., y Gui-Ru, W. (2015). Factors related to job burnout among community nurses in Changchun, China. *Journal of Nursing Research*, 23, 172-179. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000072>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation, *Communication monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- HCNL. (2017). Ley de Fomento a la Inversión y al Empleo para el Estado de Nuevo León. Disponible en: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_fomento_a_la_inversion_y_al_empleo_para_el_estado_de_nuevo_leon/ y consultado el 20 de febrero de 2018.
- INEGI. (2018). Población. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/estructura/> y consultado el 25 de mayo de 2018.
- 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, 209-232. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/302164187_El_empowerment_organizacional_el_inicio_de_una_gestion_saludable_en_el_trabajo y consultado el 23 de mayo de 2018.
- Keskes, I., Sallan, JM, Simo, P. y Fernandez, V., (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. En *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284. <https://doi.org/10.1108/jmd-04-2017-0132>

- Leiter, M. P. y Maslach, C. (2017). Burnout and engagement: contributions to a new vision. En *Burnout research*, 5, 55-57. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.003>
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Chicago: Dunnette. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1297-1349. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction y consultado el 23 de mayo de 2018.
- López, J.F. (2012). *Optimización Combinatoria y Modelos Multivariantes Robustos*. Alemania: Editorial académica española.
- Meilá, J.L. y Peiró, J.M. (1998). Cuestionario de satisfacción laboral S20/23. *Psicología de la seguridad*. Universidad de Valencia, 02-05. Disponible en: https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF y consultado el 23 de febrero de 2018.
- Maslach, C. (2003). Job burnout new directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192. <https://doi.org/10.1037/e316652004-001>
- Maslach, C., y Jackson, S.E. (1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto: University of California, Consulting Psychologists Press.
- Madero, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*, (232), 109-130. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.236>
- 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.
- Mendoza, A. (2016). Región citrícola, pequeño detonador de empleo. *El Financiero*. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/region-citricola-pequeno-detonador-de-empleo> y consultado el 28 de mayo de 2018.
- Merca2.0. (2016). Satisfacción laboral, ¿qué factores la impulsan? Disponible en: <http://www.merca20.com/satisfaccion-laboral-factores-la-impulsan/> y consultado el 10 de noviembre de 2016.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Montoya, A. K., y Hayes, A. F. (2017). Two-condition within-participant statistical mediation analysis: A path-analytic framework, *Psychological Methods*, 22(1), 6–27. <https://doi.org/10.1037/met0000086>
- 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). Disponible en: <https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/27205/> y consultado el 17 de noviembre de 2017.
- OECD. (2017). *OECD Employment Outlook 2017*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2017-en
- Olivares, V. (2017). Laudatio: Dra. Christina Maslach, Comprendiendo el Burnout. En *Ciencia & trabajo*, 19(58), 59-63. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100059>
- Orgambídez-Ramos, A., Moura, D., y Almeida, H. D. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 35(1), 257-278, <http://dx.doi.org/10.18800/psico.201701.008>
- Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., y Ruiz-Frutos, C. (2018). Empowerment, vulnerabilidad al estrés y burnout en enfermeros portugueses, *Ciência & Saúde Coletiva*, 23, 259-266. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018231.15522015>
- 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 cítrico 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>
- 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.
- Peralta, C. R., y Moya, T. J. (2017). Síndrome de Burnout en estudiantes de Odontología. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 432-442. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.1.432-442>
- 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. <https://doi.org/10.30827/digibug.41431>
- 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. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.251>
- Rodríguez, K. (2018). Tendencias en el mercado laboral en México para 2019. Disponible en: <http://computerworldmexico.com.mx/tendencias-en-el-mercado-laboral-en-mexico-para-2019/> y consultado el 25 de febrero de 2019.

- Rodríguez-Villalobos, J.M., Benavides, E.V., Ornelas, M., y Jurado, P. J. (2019). Desgaste académico percibido en estudiantes universitarios mexicanos comparativos por género. *Formación universitaria*, 12 (5), 23-30. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000500023>
- Rubio, V., y Piatti, G.M. (2000). *Manual de remuneraciones*. Argentina: Cuyo.
- Salessi, S. y Omar, A. (2016). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Revista Alternativas en Psicología*, 34, 93-108. Disponible en: <http://www.alternativas.me/attachments/article/116/8%20-%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral%20Gen%C3%A9rica.pdf> y consultado el 23 de junio de 2018.
- Salessi, S. y Omar, A. (2017). Satisfacción laboral: un modelo explicativo basado en variables disposicionales. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 329-345. DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/rcp.v26n2.60651>
- 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), 664-683. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/313608613_Impact_of_employee_empowerment_on_employee's_job_satisfaction_and_commitment_with_the_organization y consultado el 23 de junio de 2018.
- SECTUR. (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Nuevo León 2017*. Disponible en: http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/NL_ANUARIO_PDF.pdf y consultado el 28 de enero de 2018.
- 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.
- Silva, M.I., García, C., González, M.C., y Ratto, A. (2015). Prevalencia del síndrome de quemarse por el trabajo y variables sociodemográficas en un grupo de maestros de Montevideo. *Ciencias Psicológicas*, 8(1), 55-62. <https://doi.org/10.22235/cp.v9i1.165>
- Tabares-Díaz, Y.A., Martínez-Daza, V.A., y Matabanchoy-Tulcán, S.M. (2020). Síndrome de Burnout en docentes de Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Universidad y Salud*, 22(3), 265-279. <https://doi.org/10.22267/rus.202203.199>
- Teixeira, A. C., Nogueira, M. A. A., y Alves, P. J. P. (2016). Structural empowerment in nursing: translation, adaptation and validation of the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II/Empoderamento estrutural em enfermagem: tradução, adaptação e validação do Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II/Empoderamiento estructural en enfermería: traducción,

- adaptación y validación del Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(10), 39. <https://doi.org/10.12707/riv16014>
- Thomas, K. y Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681. Disponible en: https://www.jstor.org/stable/258687?seq=1#page_scan_tab_contents y consultado el 17 de enero de 2017. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(2), 4-9. <https://doi.org/10.22579/23463910.181>
- 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. Disponible en: <http://www.uanl.mx/alumnos/convocatorias/registro-de-aspirantes-preparatoria-en-modalidad-presencial.html> y consultado el 28 de abril de 2018.
- 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. <https://doi.org/10.21703/rexe.20181734mvillarruel5>