



## La satisfacción laboral en instituciones educativas públicas: una perspectiva teórica

Treviño-Reyes, Rosalba<sup>1</sup> & Segovia-Romo, Adriana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Monterrey, Nuevo León, México, [rosalba.trevinorys@uanl.edu.mx](mailto:rosalba.trevinorys@uanl.edu.mx), Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria,  
(+52) 82 1212 3301

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Monterrey, Nuevo León, México, [adrianasegovia@hotmail.com](mailto:adrianasegovia@hotmail.com), Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria,  
(+52) 81 8329 4000

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Revisión por pares*

*Fecha de aceptación: Abril de 2018*

*Fecha de publicación en línea: Septiembre de 2018*

---

### Resumen

La satisfacción laboral se está convirtiendo en uno de los principales problemas de las organizaciones y es una de las áreas del comportamiento laboral que ha tenido mayor importancia en los últimos años. En el presente escrito teórico se revisan los artículos relacionados con las remuneraciones, el empowerment psicológico y la satisfacción laboral. El objetivo es plantear y analizar tres ejes centrales que constituyen este documento: 1) el contexto actual del problema, 2) las perspectivas teóricas en los estudios empíricos de la literatura revisada sobre dichas variables, y 3) proponer un modelo gráfico sujeto de estudio en una futura investigación empírica, considerando la importancia de este campo de investigación para la administración del capital humano en docentes. Se hace énfasis en el vacío epistemológico existente en la relación de las remuneraciones con el empowerment psicológico.

**Palabras claves:** organizaciones, remuneraciones, empowerment.

### Abstract

Job satisfaction is becoming one of the main problems of organizations and is one of the areas of work behavior that has been more important in recent years. This theoretical paper reviews articles related to remuneration, psychological empowerment and job satisfaction. The objective is to raise and analyze three central axes that constitute this document: 1) the current context of the problem, 2) the theoretical perspectives in the empirical studies of the literature reviewed on said variables, and 3) propose a graphic model subject of study in a future empirical research, considering the importance of this field of research for the administration of human capital in teachers. Emphasis is placed on the existent epistemological vacuum in the relationship of remunerations with psychological empowerment.

**Key words:** organizations, remunerations, empowerment.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la gestión del recurso humano es notable la creencia de que las personas son las que distinguen la forma en que trabaja y obtiene resultados una entidad. 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 comportamiento organizacional es una de las principales áreas de análisis del capital humano, el cual se orienta a estudiar lo que hacen las personas en una organización y cómo es afectada por el comportamiento de ellas. Entre los apartados que incluye el estudio del comportamiento organizacional se encuentra la motivación, satisfacción laboral, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, estrés laboral, así como situaciones relacionadas con el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el desempeño humano y la administración (Juárez, 2016).

Anteriormente no se le había dado la importancia requerida al estudio del comportamiento organizacional; pero hoy en día, con los cambios drásticos que hay laboralmente, el mundo actual exige que sus trabajadores sean más flexibles y se adapten a los cambios rápidamente (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011). Para Benítez y Valles (2003, citado en Kuester-Boluda y Avilés-Valenzuela, 2011) existen tres aspectos del personal que influyen directamente en los resultados, en la reputación y en el éxito de la organización, éstos son: las actitudes, las competencias y los conocimientos del recurso humano.

Uno de los factores de la fuerza laboral más importantes en cualquier trabajo, no sólo como parte principal del bienestar deseable, sino también en lo referente a la productividad y calidad, es la satisfacción laboral, la cual es considerada como un aspecto que estipula el grado de bienestar que un empleado percibe (Boada y Tous, 1993). Actualmente, la satisfacción laboral es uno de los principales problemas en los que se ha centrado la investigación de las organizaciones y es una de las áreas del comportamiento organizacional que ha tomado mayor importancia (Chiang, Gómez y Salazar, 2014).

En una encuesta realizada por el Departamento de Investigación de Merca2.0 para medir la satisfacción laboral en 447 individuos, se pudo observar que son diversos 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, empresa que se dedica a los servicios de capital humano de manera internacional, el cual dio como resultado que en 80 % de los empleados mexicanos están satisfechos con sus labores, su puesto y su supervisor. Por otro lado, en Japón, la satisfacción laboral prevalece en cuatro de cada 10 trabajadores (La Jornada, 2014).

Con base en los antecedentes contextuales que se sitúan y las investigaciones empíricas relacionadas, se ha considerado que las remuneraciones y el empowerment psicológico en las organizaciones podrían tener un impacto con beneficios frente a la satisfacción laboral. Aunque emergen estudios con empleados de empresas lucrativas y de servicios asistenciales, aún queda un segmento poblacional con un vacío epistemológico en dicha área, el cual es la

docencia, por lo que toma importancia realizar el presente trabajo.

Ante este escenario, se ha planteado como objetivo de este trabajo, presentar el resultado de una revisión teórica de los conceptos asociados a las remuneraciones, empowerment psicológico y satisfacción laboral desde distintas perspectivas y niveles de análisis, para luego proponer un modelo gráfico sujeto de estudio en una futura investigación empírica aplicada a docentes de educación media superior.

## 2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la teoría encontrada de las variables sujetas de estudio, sus relaciones empíricas y las causas de su investigación.

### Variable dependiente. Satisfacción laboral

La satisfacción como un aspecto del capital humano es de suma importancia en cualquier área laboral, no sólo por el bienestar, sino que incide absolutamente en la productividad y calidad de una organización. Algunos de los primeros autores en definir la satisfacción hace algunas décadas fueron Hackman y Oldham (1975) quienes la consideraron como una medida para estimar el grado en que los empleados se sienten contentos o satisfechos con lo que hacen.

Locke (1976) establece que es el estado emocional positivo y placentero que resulta de la evaluación de un trabajador sobre sus labores y la experiencia que ha adquirido. Para Harpaz (1983) no existe una sola definición que sea aceptada por todos los autores, más bien indica que un trabajador puede desarrollar un conjunto de actitudes que sean equivalentes a la satisfacción laboral. Por otro lado, Price y Muller (1986) la entienden como el nivel en el que a las personas les gusta su trabajo.

En la misma tendencia aparece Schultz (1995, citado en Ramírez y Benítez, 2012), quien define la satisfacción laboral como la actitud de un trabajador hacia su puesto, si le agrada o no o lo que pueda llegar a pensar de él, coadyuvando en un conjunto de actitudes o sentimientos respecto a sí mismo, entre lo que merece, lo que realmente obtiene y su decisión de permanecer en la empresa (Shahzad, Hussain, Bashir, Chishti y Nasir, 2011; Ghazzawi y Smith, 2009).

Sarwar y Khalid (2011) la consideran el estado emocional placentero de un trabajador respecto a sus obligaciones, su supervisor y a la organización para la cual labora; asimismo identifican seis aspectos que influyen en ella:

- a) Oportunidad
- b) Estrés
- c) Estándares de trabajo
- d) Autoridad adecuada
- e) Recompensas justas
- f) Liderazgo

Generalmente aún existe una creencia de que las remuneraciones son el aspecto más relevante de la satisfacción laboral. Con base en estudios se recomienda que la precaución debe ser la línea al usar dinero como recompensa principal; por tanto, los supervisores podrían considerar de manera cautelosa otros elementos como la confianza, la comunicación, la seguridad en el empleo y el reconocimiento (Gibson *et al.*, 2013).

Algunos autores afirman que es el salario el factor más importante para estar satisfecho laboralmente; sin embargo, una encuesta de la Society of Human Resource Management (SHRM) enfatiza en primer lugar que la seguridad laboral (65 %) y las prestaciones (64 %) son las principales demandas en Alexandria, Virginia. El salario ocupó el quinto lugar, con 59 % (Gibson *et al.*, 2013).

En el área educativa en la cual se desarrolla este estudio, Ramírez y Benítez (2012) expresan que el sistema se dedica a la búsqueda de los métodos y procedimientos que mejoren las condiciones operativas desde su interior, por lo que cuando existe satisfacción laboral se incide de manera positiva en la calidad de sus servicios.

Una vez revisadas las definiciones anteriormente presentadas, se destaca la definición de satisfacción laboral en la que se refiere a un estado emocional positivo y placentero que surge de la evaluación del empleado sobre lo que hace y la experiencia que ha adquirido considerando sus obligaciones, su jefe inmediato y la organización para la cual labora (Locke, 1976; Sarwar y Khalid, 2011), ya que involucra todos los aspectos relacionados en cuanto a la satisfacción laboral, sin necesidad de enlistar cada uno de ellos.

### **Variable independiente. Remuneraciones**

Las remuneraciones son consideradas como el pago que recibe el empleado por su fuerza laboral en términos económicos (Rubio y Piatti, 2000). Para Bohlander y Snell (2008) el trabajo retador, las tareas interesantes, la equidad en las recompensas, la competencia de la supervisión y el desarrollo de carrera gratificante, son los factores del trabajo que conllevan a la satisfacción laboral. De acuerdo a Diomedes (2008) las compensaciones son un sistema clave para las organizaciones siempre y cuando esté basado en la equidad. Para Villanueva y González (2005) éstas incluyen la remuneración base, los incentivos y beneficios.

Ghazzawi y Smith (2009) señalan que el pago es la principal motivación respecto a la satisfacción laboral (Madhani, 2009; Kuhn (2009). Vaillant (2006) analiza en Latinoamérica las políticas dirigidas a los maestros respecto a obstáculos, diseño o aplicación de estrategias y reformulaciones referentes a los salarios.

Para Torres (1998) el decaimiento de las remuneraciones de los docentes se ha acrecentado en los últimos años dentro de los estatutos establecidos lo que hace que los insignificativos incrementos no sean suficientes para aliviar dicho retroceso o fomentar la permanencia laboral de su mayoría.

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 la definición de las remuneraciones como el pago que recibe el empleado por su fuerza laboral (Rubio y Piatti, 2000), siendo ésta su conceptualización más simple, clara y objetiva de todas las definiciones revisadas anteriormente, siendo congruente con los objetivos y la población del estudio.

Analizando las relaciones entre la variable de remuneraciones en otros estudios, se encontró que Westerman, Beekun, Daily y Vanka (2009) detectaron la búsqueda de las organizaciones por nuevas formas de compensaciones que les permita adaptarse al mundo con cambios vertiginosos que actualmente prevalece siendo de principal ayuda para el capital humano teniendo en él una ventaja competitiva.

Martín, N., Hernangómez y Martín, V. (2007) recomiendan considerar que para alcanzar el equilibrio individual, es necesario que las compensaciones sean iguales a las aportaciones; por lo que al tener los suficientes ingresos para compensar a todos los involucrados, se alcanza una satisfacción, logrando que la organización alcance el equilibrio.

Segovia (2014) en su tesis doctoral plantea como segunda hipótesis de su estudio que la compensación variable tiene un impacto positivo en el empowerment psicológico. Al probar dicha hipótesis se muestra una relación no significativa ( $b=.197$ ;  $p=n.s.$ ), aunque en otros estudios se comprueba que la compensación variable o las compensaciones en general tienen un impacto positivo y significativo tanto en la satisfacción laboral como en la productividad.

Segovia (2014) enumera posibles explicaciones teóricas y prácticas para este resultado; una posible causa puede ser el cómo los encuestados percibieron el concepto o la falta de una interpretación adecuada de las encuestas. También asegura que su tesis doctoral estaba dirigida a las empresas grandes, las cuales alcanzan las metas planteadas y los empleados reciben dichas compensaciones de forma regular, por lo que ya no son vistas como variables, sino como fijas.

Como se observa, es escasa o nula la existencia de artículos que relacionen en específico la variable remuneraciones con el empowerment psicológico de manera exacta o directa, considerando que se realizó una búsqueda exhaustiva en diversas bases de datos como: google académico, ProQuest, Emerald, ResearchGate y Ebsco Host. Por tanto, sería una contribución teórica del estudio, probar y encontrar la relación entre las remuneraciones y el empowerment psicológico, formando parte del modelo gráfico propuesto en este trabajo.

### **Variable mediadora. Empowerment psicológico**

Aunque el concepto de empowerment tuvo sus inicios en la década de los 60, fue hasta los 70 y 80 que tuvo un auge en el aspecto organizacional. Ejemplo de ello fue que Conger y Kanungo (1988) señalaron que era un factor detonante que estimulaba al empleado, no solamente era la transmisión de poder, sino abordar las circunstancias necesarias para incrementar la motivación en el trabajo que realiza a través de su eficacia laboral.

Más tarde, dicho término toma importancia en su plano individual como empowerment psicológico al cual Thomas y Velthouse (1990) atribuyeron cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto con las cuales el trabajador estaba inmerso con su función laboral. Posteriormente, para Spreitzer (1995) no sólo consistía en un rasgo de la personalidad del individuo, sino que estaba determinado de acuerdo a su ámbito laboral, siendo una motivación intrínseca que conduce al empleado hacia el desempeño de su labor con base en cuatro tipos de cogniciones (Segovia, 2014).

Con base en los autores anteriores y los objetivos de este trabajo, se utilizará lo mencionado por Thomas y Velthouse (1990) y Spreitzer (1995) acerca del empowerment psicológico considerándolo como el aumento de la motivación interna de un individuo por sí mismo con base en el significado, competencia, autodeterminación e impacto de la ejecución de su trabajo, no como un rasgo de su personalidad, sino como un cúmulo de cogniciones determinadas de acuerdo a su ámbito laboral.

La variable antes descrita será utilizada como mediadora entre las remuneraciones y la satisfacción laboral, ya que se enfoca en conocer la relación entre ellas y su efecto en la población sujeta de estudio. En esta categoría sería una tercera variable que interviene o afecta las otras dos, es decir, la variable independiente y mediadora impactan a la variable dependiente (Baron y Kenny, 1986; Hayes, 2013). La variable mediadora especifica el cómo y el por qué de sus efectos.

Al revisar las relaciones en estudios empíricos de esta variable, se encontró que Rico-Picó *et al.* (2016) estudiaron la interacción del empowerment psicológico y la satisfacción laboral con una muestra de diferentes grupos laborales: docentes, sanitarios y cuerpos de seguridad del estado. A partir de los datos obtenidos, comprobaron que sí se encuentra una relación entre el empowerment y satisfacción ( $r=.477$ ,  $p=.007$ ) de manera significativa y positiva.

En dicho estudio se pudo constatar que al parecer las remuneraciones no tenían importancia en la predicción de resultados de empowerment y sus efectos, aunque también hay que considerar que existen otros aspectos antecedentes que sí impactan en él. Aunado a ello, también es importante el apoyo social y psicológico que brinde la entidad, que de ser conjuntados sí tendrían un efecto positivo en ellos; por lo que sería un error establecer que las remuneraciones no tengan ningún efecto en la satisfacción laboral al no considerar los otros elementos dentro del mismo (Seibert *et al.*, 2011; Meyerson y Kline, 2008).

Por otro lado, se ha demostrado en distintos estudios la relación significativa y positiva entre el empowerment y la satisfacción laboral (Seibert *et al.*, 2011; Chang *et al.*, 2010), a lo cual atribuyen como causa que ésta última tiene una dependencia en la importancia, el desarrollo de carrera y las experiencias autónomas que un empleado requiera de su trabajo (Deci y Ryan, 1985; Hackman y Oldham, 1975; Pearson y Moomaw, 2005).

Agregado a lo anterior, Wang y Lee (2009) expresan que los elementos necesarios para que un individuo se sienta satisfecho laboralmente, también son factores importantes para sentirse empoderado psicológicamente. Al percibirse de esta manera puede conducirse con las cogniciones principales que dicten sus experiencias y provoquen su satisfacción laboral.

En resumen, los estudios revisados respecto a esta variable proporcionan apoyo empírico a la hipótesis; sin embargo, se ha visto que la literatura de este tema aplicada a docentes es escasa y no específica, por lo cual se hace necesario probar estas relaciones con otros contextos organizacionales, como los docentes de bachillerato.

### 3. MÉTODO

Para efectos del presente trabajo, se presenta la investigación bibliográfica a partir de la literatura existente sobre las remuneraciones, el empowerment psicológico y la satisfacción laboral en diversos contextos, aspectos fundamentales del estudio del capital humano en las organizaciones. Además se explora bajo un enfoque cualitativo el fenómeno de satisfacción laboral y los principales conceptos asociados a él.

Con un alcance descriptivo (Hernández *et al.*, 2016), en este artículo se revisan las diferentes teorías relacionadas a las variables

a estudiar, y con base en ellas se incluyen las definiciones, las relaciones empíricas y conclusiones de la variable independiente, dependiente y mediadora propuestas que corresponden al qué, cómo y por qué, respectivamente, elementos esenciales de la teoría según Whetten (1989). Se concluye el análisis teórico con un modelo gráfico e hipótesis de investigación a proponer para un futuro estudio empírico aplicado a docentes de educación media superior.

### 4. RESULTADOS

Con base en los antecedentes de los estudios empíricos previos relacionados con las variables de este trabajo, se delimitó una perspectiva teórica considerando la presente investigación, como parte de un estudio doctoral futuro más extenso, aplicado en instituciones educativas públicas de nivel medio superior en el estado de Nuevo León, en México.

Ante ello se pudo enfatizar en el estudio del empowerment, uno de los términos que han sido analizados desde diferentes contextos como la sociología, la educación, la psicología, el trabajo social y el capital humano. Aunque surgió en los años 60, se expande una década más tarde con Kanter (1977) quien lo introdujo en el ámbito laboral. El concepto admite una doble lectura: el sentido psicológico del control personal (empowerment psicológico) y, por otro lado, hace alusión a la influencia social (empowerment estructural).

Más tarde, toma importancia el estudio del empowerment desde el plano individual, donde Thomas y Velthouse (1990) y Spreitzer (1995) lo explican como el aumento de la motivación de un individuo por sí mismo con base en el significado, competencia, autodeterminación e impacto de la ejecución de su trabajo.

Aunado a ello, Rico-Picó *et al.* (2016) investigaron la interacción del empowerment psicológico y la satisfacción laboral, comprobando una relación significativa positiva entre satisfacción-empowerment. Por otro lado, la correlación significativa y positiva surge entre satisfacción laboral y empowerment, mostrándose en diversos estudios (Seibert *et al.*, 2011; Chang *et al.*, 2010), teniendo como causa primordial, según distintos autores, a que la satisfacción laboral existe gracias al significado, el desarrollo de carrera y la manera de ejecutar la autonomía en sus áreas laborales (Deci y Ryan, 1985; Hackman y Oldham, 1975; Pearson y Moomaw, 2005).

Aunque la literatura encontrada muestra rasgos incipientes de correlaciones entre el empowerment psicológico y la satisfacción laboral, no se lograron encontrar relaciones empíricas que demuestren la relación positiva entre las remuneraciones y el empowerment psicológico (Segovia, 2014), impactando en la satisfacción laboral; por ello surge el interés de aterrizar el estudio de estas variables de manera conjunta en el contexto docente, donde el trabajo va más allá del aspecto monetario, y por tanto es imprescindible el grado de satisfacción y bienestar que los profesores perciben en sus instituciones y la forma en que éstas los apoyan.

Además, se ha revisado la existencia de la relación del empowerment psicológico con diversas variables; pero de manera escasa con la satisfacción laboral, así como de las remuneraciones con el empowerment psicológico, por lo que es importante verificar las relaciones de causa y efecto que se plasman en el modelo de la presente investigación, tornándose como variable mediadora.

A partir de la revisión de literatura y las relaciones empíricas encontradas de diversos autores, se hace la propuesta del siguiente modelo (Figura 1) e hipótesis que serán sujetos de investigación en un trabajo futuro:

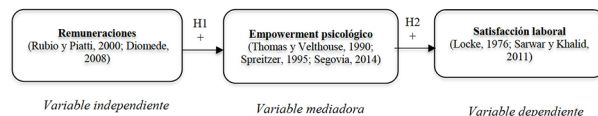


Figura 1. Modelo gráfico propuesto

Fuente: Elaboración propia.

#### Hipótesis propuestas:

- H1. Las remuneraciones se relacionan positivamente con el empowerment psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior.
- H2. El empowerment psicológico se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en docentes de las instituciones públicas de educación media superior.

Considerando la revisión de la literatura, las aportaciones al vacío epistemológico existente y los desafíos metodológicos que representa, se propone el modelo de investigación presentado donde podrían estudiarse las relaciones entre las remuneraciones, el empowerment psicológico y la satisfacción laboral en docentes de instituciones públicas de bachillerato en Nuevo León.

## 5. CONCLUSIONES

Sustentándose en una base teórica de las variables objeto de estudio, se pudo realizar una reflexión y debate académico de acuerdo a las teorías científicas que las fundamentan, 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 para investigar (Creswell, 2015).

Respecto a los señalamientos efectuados en su análisis, las remuneraciones podrían tener un efecto positivo en el empowerment psicológico, y éste es un predictor de la satisfacción laboral, teniendo un impacto al tener empleados más comprometidos y satisfechos, tanto en organizaciones con fines lucrativos, como en servicios asistenciales.

Hoy en día, tanto la administración de empresas como de instituciones educativas se han interesado cada vez más en el estudio del comportamiento organizacional de su fuerza laboral lo cual trae grandes resultados; por tanto, se hace importante la investigación de estos temas en docentes de educación media superior, un segmento poblacional poco estudiado empíricamente (Barraza, 2008).

De acuerdo a la revisión teórica analizada, las brechas de conocimiento consideradas y los desafíos metodológicos que presenta, se propone el citado modelo de investigación. El trabajo de investigación futuro completo permitirá a dichas instituciones implementar medidas o acciones que incentiven o produzcan el bienestar de los docentes a través de su satisfacción laboral, distinguiendo si ésta es causada o no por alguna motivación extrínseca como lo son las remuneraciones.

Con base en lo anterior se cumplió el objetivo de este trabajo de presentar el resultado de una revisión teórica de los conceptos asociados a las remuneraciones como variable independiente, el empowerment psicológico como variable mediadora y la satisfacción laboral como variable dependiente, considerando distintas perspectivas y niveles de análisis, para luego proponer un modelo gráfico sujeto de estudio en una futura investigación empírica aplicada a docentes de educación media superior.

## REFERENCIAS

- 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, 1173-1182.
- Barraza, A. (2008). Compromiso organizacional docente. Un estudio exploratorio. *Avances en Supervisión Educativa*, 8, Asociación de Inspectores de Educación en España.
- 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.
- 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.
- 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* (Universidad del Valle), 30(52), 65-74.
- Conger, J. y Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Creswell, J. W. (2015). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. 4th. Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Deci, E.L., y Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer.
- Diomedede, H. (2008). Compensaciones se escribe con "E" de equidad. En <http://pt.slideshare.net/Diomedede07/compensaciones-se-escribe-con-e-de-equidad>
- García, M.C. y Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. En *Omnia*, 14 (3), 144-159.
- Ghazzawi, I., y Smith, Y.S. (2009). Crafting the whole employee: job satisfaction, job commitment, and faith. *The business review*, 12(2), 300-309
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., y Konopaske, R. (2013). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw Hill.
- Hackman J.R. y Oldham G.R. (1975) Motivation through the design of work: testing of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 11, 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*. 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage.
- Harpaz, I. (1983). Job satisfaction: *Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York, USA: Libra Publishers.
- Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.
- 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.
- Juárez, G.D. (2016). La administración y el comportamiento organizacional. En *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kuester-Boluda, I., y Avilés-Valenzuela, M. E. (2011). El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5 (3), 64-79.
- 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.
- La Jornada (2014). En México, 80 % de los trabajadores están satisfechos con su trabajo, según encuesta. En <http://www.jornada.unam.mx/2014/08/03/politica/017n1pol>
- 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.
- Madhani, P.M. (2009). Sales employees compensation: an optimal balance between fixed and variable pay. *Compensation & Benefits Review*, 41(4), 44-5.
- Martín, N., Hernández, 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.
- Merca2.0 (2016) Satisfacción laboral, ¿qué factores la impulsan? En <http://www.merca20.com/satisfaccion-laboral-factores-la-impulsan/>
- Meyerson, S.L., y Kline, T.J. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- 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).
- 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.
- Price, J. L., y Muller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover among Hospital Employees*. Greenwich, UK: JAI Press.
- 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.
- 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.

- Rubio, V. y Piatti, G.M. (2000). *Manual de remuneraciones*. Argentina: Cuyo.
- 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.
- 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 (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Seibert, S.E., Wang, G., y Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- 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.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K.W. y Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- 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. En <http://www.utescuinapa.edu.mx/multimedia/files/rol%20de%20docente.pdf>
- Villant, D.E. (2006). Atraer y retener buenos profesionales en la profesión docente políticas en Latinoamérica. *Revista de Educación*, (340), 117-140.
- Villanueva, A. y González, E. (2005). *Gestión en las compensaciones*. Chile: Paidós.
- Wang, G., y Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- 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.