

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA BAJO UN MODELO DE MEDIACIÓN.

ARTÍCULO DE APLICACIONES METODOLÓGICAS

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones consideran las actitudes y conductas de sus trabajadores como imprescindibles para tener un mejor desempeño y productividad laboral. En este escrito se revisa lo relacionado con el empowerment estructural, el empowerment psicológico y el compromiso organizacional. El objetivo es plantear y analizar cuatro áreas centrales: 1) el contexto actual del problema, 2) las perspectivas teóricas de la literatura revisada, 3) la estrategia metodológica a seguir en un modelo de mediación, y 4) los resultados preliminares en docentes, considerando la importancia de este campo de investigación para la administración del capital humano, debido a que el entorno presenta una serie de cambios constantes y se requiere una fuerza laboral comprometida y flexible que se adapte fácilmente a ello. Se hace énfasis en el fundamento estadístico para utilizar un modelo de ecuaciones estructurales como método de análisis. Dentro de los resultados preliminares se obtiene la existencia de una relación positiva entre el empowerment estructural y empowerment psicológico, así como de éste con el compromiso organizacional, probándose las 2 hipótesis de investigación planteadas.

Palabras clave: empowerment, docentes, mediación.

ABSTRACT

Nowadays, the organizations consider the workers' attitudes and behavior as essential to have a better performance and labor productivity. In this paper is reviewed what is related to structural empowerment, psychological empowerment and organizational commitment. The objective is to propose and analyze four key areas: 1) the current problem context, 2) the theoretical perspectives of the reviewed literature, 3) the methodological strategy to follow in a mediation model, and 4) the preliminary results focused on teachers, considering the importance of this research area for the management of human capital, because the environment presents a series of constant changes and requires a committed and flexible workforce that adapts easily to it. In this paper, we are emphasizing on the statistical basis for using a model of structural equations as method of analysis. Within the preliminary results it obtains the existence of a positive relationship between the structural empowerment and psychological empowerment, as well as of this with the organizational commitment, proving the 2 hypotheses of investigation raised.

Key words: empowerment, teachers, mediation.

INTRODUCCIÓN

Ante los diversos cambios vertiginosos que se presentan en el mundo, cada vez más se torna importante el estudio del capital humano, donde las organizaciones consideran que mayormente las actitudes y conductas de sus trabajadores son imprescindibles para tener un gran impacto en su desempeño y productividad laboral.

Son múltiples las condiciones en las que se lleva a cabo el trabajo, tanto en empresas, instituciones u organizaciones en general; pero cuando realmente se desea un mejor desempeño laboral, un aumento en la productividad y mejores condiciones para los empleados, es importante considerar e identificar factores del comportamiento organizacional que pudieran influir en la fuerza laboral de una manera positiva o negativa.

Hace algunas décadas, investigadores empezaron a identificar que dotando al empleado tanto de información, recursos y apoyo, como de autonomía, competencia, impacto y significancia (empowerment estructural y empowerment psicológico, respectivamente), es decir, buscando su empoderamiento tanto grupal como individual, se podía impactar de manera positiva en diversos conceptos del comportamiento organizacional, como el tener empleados satisfechos y comprometidos, con resultados mucho mayores que los obtenidos a través de motivadores extrínsecos como las remuneraciones (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011).

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

Un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), mostró que el compromiso organizacional es una de las 18 competencias que más demandan los empleadores para un buen desempeño a nivel profesional (Cortés, 2018).

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

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

Profundizando en el tema, una de las principales problemáticas que atañe a muchas organizaciones, no importando su giro, son los aspectos del comportamiento organizacional de sus empleados, tales como la satisfacción laboral (Chiang, Núñez y Huerta, 2007), el compromiso organizacional (Barraza, Acosta y Ledesma, 2008), el burnout (Partida, Blanco, Osorio y Jardines, 2013), entre otros, los cuales generan costos explícitos e implícitos que impactan en el desempeño, la productividad y el clima laboral (Baños, 2009).

Un aspecto importante que las organizaciones hoy en día desean mantener, son los empleados comprometidos con la organización. Para Barraza, Acosta y Ledesma (2008) el compromiso organizacional es, junto a liderazgo y motivación, uno de los conceptos en los que es más difícil alcanzar una definición unánime entre los académicos, distintos autores y enfoques, que satisfaga tanto a académicos como a investigadores por igual.

El compromiso organizacional se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu y Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop y Scott, 2000), medio ambiente laboral (Meyer y Allen 1997) y roles de los empleados (Black, Mendenhall y Oddou, 1991).

Allen y Meyer (1996) desde hace más de 20 años lo han estudiado más a fondo, refiriéndolo como el grado con que las personas se identifican con sus organizaciones y están dispuestas a continuar trabajando en ellas. Ellos propusieron un modelo tridimensional del mismo: afectivo, continuidad y normativo.

Ante ello, surge la iniciativa de investigar algunos factores que motivan al capital humano a permanecer el mayor tiempo posible en una organización que consideren idónea para laborar. Lo mencionado no sólo se busca en los empleados de empresas con fines lucrativos, también se ha investigado en trabajadores de servicios asistenciales como enfermería o docencia. Sin embargo, en este último rubro poblacional aún existe un vacío epistemológico no cubierto en lo que respecta a las relaciones de los conceptos presentados anteriormente, por lo que se hace necesario su estudio.

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

Considerando la literatura revisada, se puede observar que el empowerment estructural guarda relación estrecha con el empowerment psicológico (O'Brien, 2010), y éste a su vez impacta en el compromiso organizacional en los empleados (Jáimez y Díaz, 2011), pero es escasa la literatura que se ha encontrado en investigaciones científicas con respecto a estas variables en México y en específico en Nuevo León; además, la mayoría de las investigaciones empíricas analizadas que presentan los diversos factores en dichas relaciones, aunque fuese en otros países, han sido llevadas a cabo con enfermeras o trabajadores de empresas manufactureras o comerciales, pero no con trabajadores del servicio educativo, como los docentes.

Con base en lo anterior, se pretende aportar científicamente a los estudios existentes enfocados en las relaciones antes señaladas y que en este estudio se aplicarán a los docentes de instituciones públicas de nivel medio superior en la región citrícola del estado de Nuevo León, en México, un área geográfica con un importante desarrollo económico, organizacional, comercial, educativo y cultural en las últimas décadas, fuera de la zona metropolitana de Monterrey, no cubierto aún por la literatura revisada.

La región citrícola, está situada cerca de la Sierra Madre Oriental, tiene una población de 253,467 habitantes, que representa el 5.4% de la población del estado, y una superficie territorial de 7,209 km², y representa el 11.10% de la superficie de Nuevo León (INEGI, 2018). Cabe destacar que supera en generación de fuentes formales de trabajo a la región Norte y Sur de Nuevo León, donde

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

A partir de ello, se formula la pregunta de investigación: ¿Existe relación entre el empowerment estructural y el empowerment psicológico, y éste a su vez con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la región citrícola del estado de Nuevo León?

El objetivo general de investigación es determinar las relaciones entre el empowerment estructural y el empowerment psicológico, y éste a su vez con el compromiso organizacional en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la región citrícola del estado de Nuevo León.

Con base en la literatura revisada y analizada, se formulan las siguientes hipótesis:

- H1. El empowerment estructural se relaciona positivamente con el empowerment psicológico en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la región citrícola del estado de Nuevo León.
- H2. El empowerment psicológico se relaciona positivamente con el compromiso organizacional en docentes de las instituciones públicas de educación media superior de la región citrícola del estado de Nuevo León.

El estudio abarca un área geográfica no cubierta en las investigaciones consultadas que se mencionan en la revisión de la literatura. Considerando los criterios de Creswell (2015) en su modelo de deficiencias en la literatura, esta investigación contribuirá con la aportación de conocimiento en diversas brechas teóricas ya que los autores no han estudiado las variables propuestas en el contexto docente; se han encontrado pocos estudios científicos en México, y en particular de Nuevo León, donde es probable que no se haya estudiado anteriormente en específico el modelo propuesto en este estudio; así como tampoco se ha encontrado la utilización de ecuaciones estructurales en el análisis estadístico del citado modelo como parte de una investigación más extensa.

REVISIÓN DE LITERATURA

El estudio presenta la descripción de las variables en las cuales se enfocará el estudio, sus relaciones y las principales causas de su investigación.

Variable dependiente. Compromiso organizacional

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

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

Después de revisar cada una de las definiciones encontradas para el compromiso organizacional, se utilizará para esta investigación la que hace referencia al grado con que las personas se identifican, están inherentes con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas, propuesta por Allen y Meyer (1996); porque se adapta mejor a lo que se pretende investigar mediante el instrumento de recolección de datos a utilizar y concordando con Ríos, Rayo y Ferrer (2010), quienes fundamentan que evaluar el compromiso organizacional desde los tres posibles sentimientos que experimenta un empleado (afectivo, de continuidad y normativo) brinda la oportunidad de obtener resultados más completos al definir el tipo de compromiso que experimentan y predecir su posible reacción ante determinados estímulos.

Variable independiente. Empowerment estructural

Kanter (1993) desarrolló la teoría del empowerment estructural en la cual considera que para el correcto desempeño de los empleados y la consecución de las metas propuestas, es fundamental que la organización les otorgue, en principio, acceso a la información, recursos, apoyo y

oportunidades para aprender y desarrollarse (Ríos y Blanco, 2015). Jáimez y Díaz (2011) lo refieren como la serie de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a sus subordinados.

Después de haber revisado la literatura, se define el empowerment estructural como un conjunto de actividades y prácticas llevadas a cabo por la dirección que dan poder, control y autoridad a los subordinados (Chen y Chen, 2008), otorgándoles acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Kanter, 1993), ya que de una manera conjunta explica a detalle la esencia principal del término, considerando la estructura de oportunidades y de poder que permiten el empoderamiento de los trabajadores y conduce a las actitudes y los resultados positivos como los bajos niveles de agotamiento, ya que es congruente con lo que se pretende estudiar en los docentes y conforma la base de los objetivos de la presente investigación.

Analizando las relaciones del empowerment estructural con otras variables, se puede apreciar que la mayor parte de los autores la relacionan con la variable empowerment psicológico, utilizando esta última como mediadora entre una o más variables actitudinales de los empleados, tales como satisfacción laboral, compromiso organizacional, entre otras (O'Brien, 2010; Corsun y Enz, 1999; Ergenli, Ari y Metin, 2007; Peterson y Speer, 2000; Ríos et al., 2010).

Se encontraron estudios que relacionan el empowerment estructural con el empowerment psicológico de los empleados de servicios de clubes privados (Corsun y Enz, 1999; Ergenli, Ari y Metin, 2007; Peterson y Speer, 2000). Los resultados de este estudio revelaron que las relaciones de apoyo en general con sus compañeros y clientes fueron más significativas en la predicción del empowerment psicológico en los trabajadores, que el apoyo de gestión en este ambiente de trabajo ($B= 0,06$; $p < 0,001$).

Jáimez y Díaz (2011) analizan la relación del empowerment (estructural y psicológico) con las tres dimensiones del compromiso organizacional según el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991), el bienestar laboral, el clima laboral y la intención de irse de los trabajadores. Observaron que el empowerment estructural actúa como predictor del empowerment psicológico desarrollado por los trabajadores ($B= 0,618$ y Sig 0,0).

Variable mediadora. Empowerment Psicológico

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

Spreitzer (1995) define el empowerment psicológico como una motivación interna que se presenta en cuatro tipos de cogniciones que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función; mientras que para Menon, (1999; 2001) es el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización.

Para esta investigación se considerará la siguiente definición de empowerment psicológico que surge a partir de las bases de Thomas y Velthouse (1990) y Spreitzer (1995): incremento de la motivación intrínseca en el desempeño de la función, a partir de cuatro conceptos: significado de la tarea, competencia, autodeterminación e impacto, que orientan el enfoque del individuo hacia el desempeño de su función, destacando que el empowerment psicológico no es una característica de la personalidad, más bien es un conjunto de cogniciones definido con base en determinado contexto de trabajo.

El empowerment psicológico se utilizará como variable mediadora entre el empowerment estructural y el compromiso organizacional, ya que bajo sustento de los objetivos de investigación, es de interés conocer la relación entre estas variables y su efecto en los docentes a estudiar. Por tanto, es una tercera variable, es decir, una variable interviniente que afecta la relación entre dos variables. En este caso, la variable independiente y la variable potencialmente mediadora influyen sobre la variable dependiente (Baron y Kenny, 1986); por último, el empowerment psicológico en su carácter de variable mediadora en este estudio dice cómo y por qué dichos efectos.

Ríos et al. (2010) explican que la relación entre las variables de empowerment y compromiso organizacional ha sido un campo poco explorado desde la perspectiva organizacional. Para predecir el comportamiento de la variable dependiente (compromiso organizacional) utilizaron el análisis de regresión simple, consideraron las dimensiones de significado, competencia, autodeterminación e impacto de la variable empowerment psicológico. Se obtuvo una distribución F de 9.892, que es

el valor esperado de la misma (2.49), por lo cual se acepta la hipótesis alternativa (Ríos et al., 2010).

Chiang, Valenzuela y Lagos (2014) plantearon en su investigación conocer el efecto del empoderamiento en el compromiso organizacional (considerando sus dimensiones) en las pequeñas y medianas empresas (pymes), con un total de 219 trabajadores de la región del Bío-Bío, en Chile. Se encontró que las variables que mejor explicarían el compromiso mediante el modelo de regresión realizado son las de impacto, autodeterminación y significado del empoderamiento (Compromiso = 0,637 + 0,781 impacto - 0,384 autodeterminación + 0,323 significado, R2 corregido = 0,198).

Los estudios proporcionan apoyo empírico a la hipótesis de que el empowerment psicológico predice el compromiso organizacional en diversos contextos, pero no en docentes, lo que hace importante su estudio en el área geográfica y población a considerar.

Al realizarse el estudio en campo se estaría contribuyendo con ello a robustecer las teorías a través del modelo de causa y efecto propuesto. De acuerdo a la literatura revisada, las brechas de conocimiento y relaciones entre variables encontradas en distintas investigaciones, se propone el siguiente modelo (figura 1).



Figura 1. Modelo gráfico propuesto

Fuente: Elaboración propia

METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque cuantitativo. Se considera un alcance descriptivo, correlacional y explicativo, el cual pretende determinar las relaciones entre las variables antes señaladas y sus causas. Se utiliza un diseño no experimental de forma transversal o transeccional.

Según informes de la Secretaría de Educación Pública (2016) existen 9,283 docentes de bachilleratos en el Estado de Nuevo León, de los cuales 296 se encuentran en la región citrícola del estado, que es la población sujeta de estudio, y de la que se obtiene el tamaño de muestra de acuerdo a los procedimientos establecidos (Rositas y Mendoza, 2009; Gabaldon, 1980).

El marco poblacional sujeto a estudio tiene como principales características: a) docentes de una institución educativa pública de nivel medio superior, b) adultos, generalmente mayores de 21 años, c) escolaridad mínima de licenciatura, d) empleados bajo la categoría de tiempo completo, medio tiempo o por horas y e) empleados de base o por honorarios.

La investigación se basa en la aplicación de un cuestionario de manera física y autoadministrado por los mismos docentes, confiando en su profesionalidad, responsabilidad y compromiso (Madrid, 1998; Blaxter et al., 2000), redactado a partir de escalas previamente validadas para las variables e ítems que se adapten mejor al contexto a estudiar (Hernández et al., 2016). Está basado en the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II) (Laschinger, 1996, citado en O'Brien, 2010), the Psychological Empowerment Scale (Spreitzer, 1995, citado en O'Brien, 2010) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997).

Se realiza un muestreo no probabilístico, por cuotas, basado en dividir a la población en subgrupos exclusivos para identificar las proporciones de estos subgrupos en la población y aplicarla al proceso de muestreo. Esto permite que se estudien rasgos y características de los subgrupos, asegurando una cobertura de unidades de todos los tipos (Rabolini, 2009).

En la muestra piloto del estudio participan 35 docentes seleccionados sin ningún criterio de muestreo, simplemente porque cumplen los criterios necesarios para poder participar en él.

De acuerdo con el tipo de investigación propuesto se utiliza el modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling, SEM), utilizando el software SmartPLS 3.0 M3 de Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017), después de haber realizado los cálculos con el modelo de regresión lineal multivariable y el análisis de correlación bivariada, fundamentando más adelante la selección del método estadístico.

RESULTADOS PRELIMINARES

En este apartado se presentan los resultados preliminares con base en la prueba piloto realizada a 35 docentes con las características de la población seleccionada donde se expone el análisis demográfico del perfil del encuestado, así como los datos descriptivos de las variables, considerando las respuestas de los ítems en escala Likert.

Con el fin de medir la confiabilidad del instrumento, se calculó el índice de alfa de Cronbach a los ítems de cada una de las variables del modelo con el software SPSS 22. Los resultados de esta prueba piloto mostraron valores superiores a 0.70 que es el nivel mínimo considerado como aceptable: empowerment estructural (10 ítems: 0.914); empowerment psicológico (8 ítems: 0.935); compromiso organizacional (9 ítems: 0.960) (Cronbach y Meel, 1995).

En los resultados demográficos obtenidos del personal encuestado, se encontró una mayor participación de docentes eventuales por contrato (48.57%), lo que es un reflejo de la población donde la mayoría corresponde al sexo femenino (57.14%), con estudios principalmente de maestría (71.43 %), casados (65.71%), el 77% obtiene un ingreso mensual menor a los \$15,000 pesos, con un promedio entre \$5,000 y \$9,999 pesos, con alrededor de 2 dependientes económicos (34.29%) y además cuentan con otro empleo (62.86%).

Aunado a ello se observa a docentes con una edad promedio que ronda los 40 años, una antigüedad dentro de la institución de 10 años, atendiendo 39 alumnos por grupo, con 23 horas-clase y una experiencia laboral como docentes de 15 años promedio.

Análisis estadístico con regresión lineal

Se comenzó por un análisis de los datos mediante el método de regresión lineal, utilizando como variables predictoras o independientes el empowerment estructural (*EESTR*) y empowerment psicológico (*EPSIC*) y como variable dependiente el compromiso organizacional (*CO*). La variable mediadora (*EEEP*) se conforma a partir de la multiplicación de los valores de las variables empowerment estructural y empowerment psicológico para efectos de la regresión.

Cabe destacar que se utilizan los promedios ponderados por variable a partir de los pesos de los ítems obtenidos en el análisis del alfa de Cronbach; el procedimiento de la regresión a utilizar es el de pasos sucesivos (Stepwise Regression).

El modelo construido es (Ecuación 1):

$$CORG = \beta_0 + \beta_1 EESTR + \beta_2 EPSIC + \beta_3 EEEP$$

Ecuación 4. Modelo para la regresión lineal de compromiso organizacional.

Fuente: Adaptada de López (2012).

Al analizar los resultados después de correr la regresión lineal y los efectos de los predictores en la variable compromiso organizacional, se puede destacar que el análisis considera la variable mediadora con relación principal y no en su papel de interacción en el modelo 1 con $R^2 = 0.816$ dentro de los criterios fuertemente aceptables, con un valor de $\beta_0 = 0.634$, $EPSIC$ ($\beta = 0.903$; sig. .000), valor $t = 12.086$, cuya colinealidad no rebasa los 15 puntos aceptables de acuerdo a los valores del índice de condición. Con ello se comprueba que no existe una relación de interacción de la variable mediadora en la relación causa-efecto, sino que a la variable empowerment psicológico ($EPSIC$) la toma como predictora principal (López, 2012).

Correlación bivariada de variables dependientes

La selección del método de análisis cuantitativo a utilizar por ser estas variables parte de un estudio original con un modelo más extenso, se realiza con base en 2 supuestos:

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

Para saber en cuál de los 2 supuestos estaba dicho estudio, se utilizó la técnica de correlación bivariada en el software SPSS 22, obteniendo como resultado que dos de las variables propuestas del modelo más extenso están correlacionadas, siendo una de ellas el compromiso organizacional (0.752; Sig. .000), de acuerdo con los criterios establecidos del nivel de significación menor de 0.05 y el coeficiente de correlación (r) entre -1 y +1, cuanto más se aleje de 0 mayor es la correlación; esto da lugar a seleccionar el método de ecuaciones estructurales (SEM) para el análisis estadístico de la investigación.

Análisis estadístico. Ecuaciones estructurales

A partir de lo anterior se muestran los primeros análisis estadísticos realizados mediante el software SmartPLS 3.0 M3 de Hair et al. (2017) el cual consiste en un proceso iterativo de estimar pesos para producir componentes del modelo de variables latentes para la modelación en ecuaciones estructurales y considera dos componentes: a) evaluación del modelo de medición y b) evaluación del modelo estructural.

Evaluación del modelo de medición (Outer model)

El modelo de medición (outer model) define cómo cada grupo de indicadores se refiere a su variable latente (Chin, 1998), esto quiere decir que especifica las relaciones entre una variable latente y sus variables manifiestas u observadas (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

Cargas y comunalidad

Al aplicar el algoritmo del software SmartPLS 3.0 M3 de Hair et al. (2017) se genera el porcentaje de varianza extraída (AVE) y la confiabilidad compuesta aplicables a los indicadores reflexivos (Chin, 1998). Cabe destacar que al generar el modelo de medición los valores van de 0 a 1.

En el modelo de medición se puede valorar la importancia de los indicadores que forman cada variable latente por medio de las cargas (loadings), las cuáles deben ser superiores a 0.70 o al menos de 0.60 (Chin, 1998), aunque pueden aceptarse indicadores con cargas de 0.50. Hair et al. (2017) explica criterios para cargas entre 0.40 y 0.70. Al elevar las cargas al cuadrado se obtienen los valores de comunalidad.

Todas las cargas obtenidas están por arriba del 0.70, excepto los ítems 1 y 6 de la variable empowerment estructural. Tomando como referencia que se eliminan los valores menores a 0.40 de este modelo y evaluando el impacto en la fiabilidad de consistencia interna de la posible eliminación de ítems con cargas entre 0.40 y 0.70 de acuerdo a lo que señala Hair et al. (2017), se consideran todos los ítems para la formación de los constructos. A partir de lo anterior no se eliminaron los ítems 1 y 6 ya que cumplían con lo estipulado por los autores antes mencionados.

Fiabilidad

Con el modelo de medición se evalúa la validez de constructo y la confiabilidad del instrumento. Los resultados del índice de confiabilidad compuesta superan el valor de 0.80 en todas las variables de esta investigación (tabla 1). Este índice es considerado una mejor aproximación que el alfa de

Cronbach, ya que supone que los parámetros son precisos y aplica sólo cuando la variable latente tiene indicadores reflexivos (Chin, 1998).

Tabla 1

Resultados del análisis de medición del modelo de ítems.

Bloque	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Empowerment Estructural	0.929	0.571
Empowerment Psicológico	0.948	0.697
Compromiso Organizacional	0.965	0.757

Fuente: Elaboración propia

Validez convergente y discriminante

Para evaluar la validez existen dos sub-tipos, la validez convergente y la validez discriminante. La validez convergente significa que un conjunto de indicadores representan uno y el mismo constructo. Fornell y Larcker (1981) citados en Henseler et al. (2009) recomiendan utilizar el AVE como un criterio de validez convergente (tabla 1) con valores mayores de 0.50 (Hair et al., 2017).

Analizando la misma tabla 1, todas las variables superan el valor de 0.50 y la variable que más contribuye a la explicación es el compromiso organizacional con un 75.7% y la que menos explica es el empowerment estructural con un 57.1%, aunque el valor se encuentra rebasando el límite aceptable.

Para medir la validez discriminante, existen tres criterios complementarios según Henseler, Ringle y Sarstedt (2015):

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

Este criterio se cumple para todos los indicadores presentados respecto al modelo de medición (outer model), excepto el ítem 1 de la variable compromiso organizacional, por lo tanto, se considera confiable y válida la medición reflectiva de las variables latentes, esto significa que el instrumento es estadísticamente válido y confiable.

- b) El criterio de Fornell-Larcker es el segundo enfoque para evaluar la validez discriminante. Se colocó en la diagonal la raíz cuadrada de los valores de AVE de cada uno de los constructos como sugiere Hulland (1999); se detecta que el criterio no se está cumpliendo para la variable empowerment psicológico y compromiso organizacional.

Hair et al. (2017) indican que cuando no se cumple el criterio implica que dichas variables son conceptualmente diferentes, pero no lo suficientemente diferentes en término de sus estándares empíricos. Por lo tanto, la validez discriminante, según estos conceptos no está establecida

- c) Para el criterio HTMT de la evaluación de la validez discriminante en modelos de ecuaciones estructurales basadas en la varianza, se considerará que si el valor HTMT está por debajo de 0.90 (Gold, Malhotra y Segars, 2001), se ha establecido la validez discriminante entre dos constructos reflexivos.

El criterio HTMT no se cumple en la correlación de empowerment psicológico con compromiso organizacional (0.959). De acuerdo a Hair et al. (2017) para disminuir el HTMT aumentando las correlaciones promedio de una variable, se pueden eliminar elementos que tienen bajas correlaciones con otros elementos que miden la variable, lo cual será considerado en la evaluación final del modelo.

Evaluación del modelo estructural (Inner model)

El modelo estructural (inner model) especifica las relaciones entre las variables no observadas o latentes (Henseler et al., 2009). El criterio esencial de evaluación es el coeficiente de determinación (R^2) de las variables latentes endógenas (Henseler et al. 2009).

Coefficientes de determinación (R^2)

En este modelo se calculan los parámetros path o coeficientes de trayectoria, los cuales estiman el impacto de cada variable exógena sobre cada una de las variables endógenas. 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 2). Cuanto más

cerca de 1 se sitúe su valor, mayor será el ajuste del modelo a la variable que se está intentando explicar. De forma inversa, cuanto más cerca de cero, menos ajustado estará el modelo y, por tanto, menos fiable será. Los valores de R^2 de 0.508 y 0.847 (tabla 2) se encuentran dentro de los parámetros considerados como aceptables.

Tabla 2

Resultados de la R^2

Variable	R^2	R^2 ajustada
Empowerment Psicológico	0.508	0.477
Compromiso Organizacional	0.847	0.842

Fuente: Elaboración propia

Bootstrapping

En esta prueba piloto se está utiliza la técnica del modelo de ecuaciones estructurales SmartPLS 3.0 M3, y como este modelo no supone que los datos estén normalmente distribuidos, se aplica el bootstrapping no paramétrico que involucra muestras aleatorias repetidas. Para ello, se estimaron 5000 iteraciones que reemplazan la muestra original, y así poder obtener el error estándar para la prueba de hipótesis. Esta técnica brinda un estimado de la forma, extensión y sesgo de la distribución muestral, trata a la muestra observada como si representara la población (Henseler et al., 2009).

En la tabla 3 se detallan los resultados obtenidos en el modelo estructural, observándose las betas estandarizadas, los valores de t de student y la significancia de las relaciones.

Tabla 3

Resultados del análisis estructural

Trayectoria	β	t de student	p value (sig.)	
Empowerment estructural –Empowerment psicológico	0.629	3.666	0.000***	Se acepta
Empowerment Psicológico – Compromiso organizacional	0.920	7.515	0.000 ***	Se acepta

* $p < 0.05$ *** $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia

Relevancia predictiva del modelo (Q^2)

Para realizar el diagnóstico de la relevancia predictiva del modelo estructural se corrió el algoritmo blindfolding del SmartPLS 3.0 M3 de Hair et al. (2017), con el fin de obtener la redundancia validada cruzada (cross validated redundancy, CV Red) (tabla 4). La medida de CV Red de un determinado constructo latente endógeno debe presentar valores mayores a 0.00.

Tabla 4

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

Variable	$Q^2= 1-SSE/SSO$
Compromiso Organizacional	0.219
Empowerment Psicológico	0.089

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se observan en la tabla 4 son mayores a 0.00 confirmando la relevancia predictiva del modelo de esta investigación. El impacto relativo de la predicción puede ser evaluado por medio de los valores 0.02, 0.15 y 0.35 (Henseler et al., 2009), teniendo una relevancia predictiva pequeña, mediana o fuerte, respectivamente; y los resultados de este caso presentan un grado de predicción entre pequeño y mediano.

Comprobación preliminar de la hipótesis

Con los fundamentos antes mencionados, se eligió la técnica PLS (Partial Least Square) para contrastar las hipótesis de la investigación, mediante el modelo de ecuaciones estructurales utilizando el software SmartPLS 3.0 M3 desarrollado por Hair et al. (2017).

Los coeficientes de trayectoria o betas que se generan con el software aplicado (tabla 3), deben tener valores de 0.30 y como mínimo de 0.20 (Chin, 1998) para poder considerar su relevancia al momento de explicar la varianza de la variable endógena, y los obtenidos en esta prueba piloto se consideran además con un impacto muy fuerte de acuerdo con la información concentrada en la tabla 4 (Rositas, 2005).

Tabla 4

Criterios para evaluar el impacto con base en los coeficientes.

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

Fuente: Adaptada de la tabla guía con base al criterio de expertos generada por Rositas (2005).

También se puede confirmar que son significativas las relaciones de las hipótesis como se aprecia en la tabla 3 y en la figura 2.

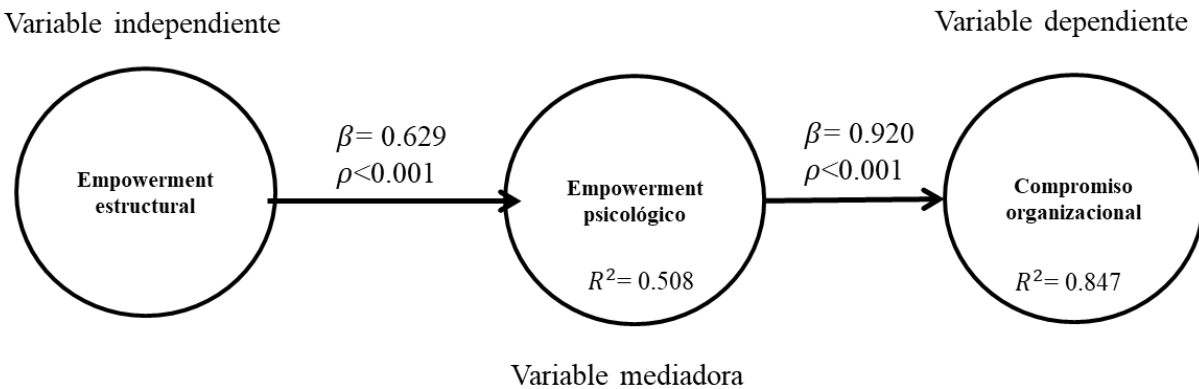


Figura 2. Modelo que muestra las hipótesis apoyadas en la investigación (Prueba piloto).

Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados de la prueba piloto realizada y con los resultados preliminares que se tienen hasta el momento, suponiendo que la tendencia siguiera igual al aplicarlo al tamaño de muestra original calculado para la investigación, se prueban las hipótesis de la siguiente forma (ver figura 2):

- Hipótesis 1, existe una relación positiva con un impacto muy fuerte y altamente significativa, entre las variables empowerment estructural y empowerment psicológico; los resultados del modelo estimado fueron ($\beta = 0.629$; $p < .001$).
- Hipótesis 2, existe una relación positiva con un impacto muy fuerte y altamente significativa, entre las variables empowerment psicológico y compromiso organizacional; los resultados del modelo estimado fueron ($\beta = 0.920$; $p < .001$).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Sustentándose en una base teórica de las variables objeto de estudio en instituciones educativas públicas de nivel medio superior, se pudo realizar una reflexión y debate académico de acuerdo 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 el análisis, el empowerment estructural es un predictor del empowerment psicológico, y éste tiene un impacto al tener empleados más comprometidos, tanto en organizaciones con fines lucrativos, como en servicios asistenciales (Ríos, et al., 2010; Jaimez y Díaz, 2011; Chiang, et al., 2014).

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 propuso el citado modelo de investigación como parte de uno más extenso.

De acuerdo a los análisis de medición y estructural, realizando las diversas pruebas para la validez, obteniendo en algunas de ellas resultados no aceptables, se propone la reestructuración de los ítems de las variables empowerment estructural y empowerment psicológico del instrumento para la investigación futura completa, y revisarlo con otros 10 expertos en el área para confirmar la validez de contenido nuevamente.

Si los resultados en la muestra original siguen la tendencia de los resultados preliminares que se tienen hasta el momento, de acuerdo a los valores de R^2 que representan un poder explicativo sustancial de las variables, se tendría el empowerment psicológico con $R^2= 0.508$, y compromiso organizacional con $R^2= 0.847$.

Aunado a ello, se comprueba las hipótesis 1 acerca de las relación positiva entre el empowerment estructural y empowerment psicológico ($\beta = 0.629$; $p < .001$), coincidiendo con lo investigado por O'Brien (2010) en personal de enfermería. Además, es similar a lo encontrado por Corsun y Enz, (1999), Ergenli, Ari y Metin (2007); Peterson y Speer, (2000); Ríos, et al. (2010) y Jáimez y Díaz (2011) en organizaciones de diversos giros.

También se verifica la hipótesis 2 respecto a la relación positiva del empowerment psicológico y el compromiso organizacional ($\beta = 0.920$; $p < .001$), coincidiendo con lo encontrado Ríos et al. (2010), Jáimez y Díaz (2011), Chiang, et al. (2014) en pequeñas y medianas empresas de los sectores servicios, comercio y producción en México, España y Chile, respectivamente.

De la misma manera se declara profundizar el análisis estadístico de esta investigación en lo que respecta a los efectos de la variable mediadora empowerment psicológico a través de las diversas pruebas existentes en el software de ecuaciones estructurales.

El trabajo de investigación futuro completo permitirá a dichas instituciones educativas implementar medidas o acciones que incentiven o produzcan el bienestar de los docentes a través del compromiso organizacional. Y a los docentes les ayudará a mantener su estabilidad psicológica y laboral, así como el sentido de pertenencia en sus áreas, donde el trabajo que éste implica va más allá del aspecto monetario (OCDE, 2011), siendo imprescindible el grado de compromiso y bienestar que los profesores tienen en sus instituciones y la forma en que éstas los apoyan.

Finalmente, los resultados y conclusiones que prosiguen a la investigación de campo del presente estudio se plasmarán en un futuro trabajo sujeto de publicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, N. y Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Baños, A. (2009). *Evita la Fuga de Talento*. México: Consultorio – Recursos Humanos. Entrepreneur.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Barraza, A. (2008). Compromiso organizacional docente. Un estudio exploratorio. *Avances en Supervisión Educativa*, 8, Asociación de Inspectores de Educación en España.
- Barraza, M. A., Acosta CH. M. y Ledesma, M. Z. E. (2008). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución de Educación Media Superior*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/ponencias/0414-F.pdf
- Blaxter, L., Hughes, C. y Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa.
- Bishop, W.J. y Scott, K.D. (2000). An examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Black, J.S., Mendenhall, M. y Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.
- 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, 279-302.
- Chiang, M. M., Núñez, A., y Huerta, P. C. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(72), 49-74.
- Chiang, M.M., Valenzuela, L. y Lagos, M.A. (2014). RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. *Multidisciplinary Business Review*, 7 (1), (Diciembre 2014).
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-335). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Conger, J. y Kanungo, R. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Corsun, D. y Enz, C. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships. *Human Relations* 53 (2), 205- 224.

- Cortés, J. (2018). *Which competencies are most in demand among employers around the world?* Recuperado el 28 de mayo de 2018, de <http://observatory.itesm.mx/edu-bits-2/competencies-in-demand>
- Creswell, J. W. (2015). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches. 4th. Edition.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cronbach, L.J. y Meel, P.E. (1995). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 1-29.
- Deloitte. (2015). *Tendencias de Capital Humano 2015. Liderando en el nuevo mundo del trabajo.* Recuperado el 28 de abril de 2018, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2015.html>
- Deloitte (2016). *Encuesta Millennials 2016 Conquistando a la siguiente generación de líderes.* Recuperado el 15 de septiembre de 2016 de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/millennial2016.html>
- Deloitte. (2017a). *Encuesta Millennials 2017. ¿Qué mundo quieren habitar?* Recuperado el 28 de mayo de 2018, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-2017.html>
- Deloitte. (2017b). *Tendencias en Capital Humano 2017. Reescribiendo las reglas para la era digital.* Recuperado el 28 de mayo de 2018, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2017.html>
- El Financiero. (2016). *Región citrícola, pequeño detonador de empleo.* Recuperado el 28 de mayo de 2018, de <http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/region-citricola-pequeno-detonador-de-empleo>
- Ergenli, A., Ari, G. y Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Gabaldon, N. (1980). *Algunos conceptos de muestreo (3ra. Ed.).* Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de publicaciones.
- Giancola, F. (2010). Common misconceptions in employee rewards management. *Benefits & Compensation Digest*, 47(9), 34-38.

- Gold, A.H., Malhotra, A. y Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18, 185-214.
- 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.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling., *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1): 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
- INEGI. (2018). Población. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/estructura/>
- 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.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.
- Ko, J.W. Price, J.L. y Mueller, Ch.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Lee, K., y Kulviwat, S. (2008). Korean workers' motivation tools: Commitment and incentive-based motivation and their relative impact on behavioral work outcome. *Multinational Business Review*, 16(4), 87-109.
- López, J.F. (2012). *Optimización Combinatoria y Modelos Multivariados Robustos*. Alemania: Editorial académica española

- Madrid, D. (1998). *Guía para la investigación en el aula de idiomas* [en línea]. Departamento de Didáctica de la Lengua y Literatura de la Facultad de CC. de la Educación. Universidad de Granada. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de: [http://www.ugr.es/~dmadrid/Doctorado/Guia%20Investigacion%20Aula.p df](http://www.ugr.es/~dmadrid/Doctorado/Guia%20Investigacion%20Aula.pdf)
- Marvel, M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7 (2), 549-584.
- Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Menon, S. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31, 161-164.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks:CA: Sage.
- Neininger, A. y Lehmann-Willenbrock (2010). Effects of team and organizational commitment- A longitudinal study. *Journal of vocational behaviour*, 76, 567-579.
- O'Brien, J. L. (2010). *Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers* (Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark).
- OCDE. (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*. OECD Publishing
- Pantoja, G.M., y Flores, F. (2018). El sector citrícola de Nuevo León: caracterización del sistema agroalimentario como plataforma de integración del productor con la agroindustria. *Región y sociedad*, 30(71) <https://dx.doi.org/10.22198/rys.2018.71.a385>
- Partida, A., Blanco, M., Osorio, J., y Jardines, F. J. (2013). *El burnout y su impacto en los docentes de áreas administrativas y contables en universidades públicas*. Primer Congreso Internacional de Investigación Educativa RIE-UANL

- Peterson, N.A. y Speer, P. (2000). Linking organizational characteristics to psychological empowerment: Contextual issues in empowerment theory. *Administration in Social Work*, 24 (4), 39-58.
- Rabolini, N. M. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista argentina de humanidades y ciencias sociales*, 2.
- Ríos, P. y Blanco, M.M. (2015). *El empowerment organizacional: revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*.
- 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.
- Rositas, J. (2005). *Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, N.L. México.
- Rositas, J., y Mendoza, J. (2009). Estrategias, competencias, calidad y compensaciones y su grado de presencia e impacto en la competitividad de empresas del área metropolitana de Monterrey. *Trabajo presentado en 1er. Congreso Internacional de Investigadores en Competitividad y Negocios de la Universidad Autónoma de Tamaulipas*, Nuevo Laredo, Tam., México.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P. y Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 81, 83-97.
- 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).
- SEP. (2016). Estadística e indicadores educativos. ESTADÍSTICA DEL SISTEMA EDUCATIVO NUEVO LEÓN CICLO ESCOLAR 2015-2016. Recuperado el 15 de abril de 2017, de www.snie.sep.gob.mx/.../estadistica_e_indicadores/estadistica_e_indicadores_educativ...
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. y Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

Yavas, U., y Babakus, E. (2010).Relation between organizational support, customer orientation and work outcomes. *The International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222-238.