Salud laboral en un Centro Penitenciario de Chile: una mirada desde las políticas de Recursos Humanos*

M Güilgüiruca R**, J Herrera-Bascur***

**Psicóloga, Doctoranda Psicología, Universidad de Chile.
***Psicólogo, Universidad de Tarapacá, Chile.

RESUMEN

El presente artículo examina la influencia de las políticas de recursos humanos en variables de salud laboral como el engagement y la satisfacción laboral de funcionarios de un centro Penitenciario de Chile. Se evaluó a 80 funcionarios del Centro de Cumplimiento Penitenciario Femenino de la ciudad de Iquique y los hallazgos demuestran que el 77% y 88%, presentan entre moderado y alto engagement y moderada y alta satisfacción laboral respectivamente. Además, el 24% de la varianza del engagement de los funcionarios, es explicada por las políticas orientadas a promover los Intereses Personales, mientras que el 32 % de la varianza de la satisfacción laboral es explicada por las políticas de autoeficacia e intereses personales. Lo anterior, permite sostener que las políticas de recursos humanos tienen un rol relevante y necesario a la hora de modificar y mejorar los estados de salud laboral de funcionarios de este sector público.

Palabras Clave: Recursos Humanos; Prisiones; Satisfacción Laboral; Eficiencia; Autoeficacia; Trabajadores; Salud Laboral; Chile.

LABORAL HEALTH IN PENITENTIARY CENTER OF CHILE: A LOOK FROM POLICIES OF HUMAN RESOURCES.

ABSTRACT

This article examines the influence of human resources policies on occupational health variables, such as engagement and job satisfaction, with regard to Chilean prison employees. 80 workers at the Women's Prison of Iquique were evaluated and results show that 77% and 88 % have a moderate to high score in terms of engagement and job satisfaction respectively. The 24% variation in engagement of the workers studied can be explained by policies aimed at promoting personal interests, while 32% of the variation in job satisfaction could be explained by policies of self-efficacy and personal interests. The above data permits the assertion to be made that human resources policies have a role that is relevant and necessary to modify and improve the occupational health conditions of these public sector workers.

Keywords: Human Resources; Prisons; Job Satisfaction; Efficiency; Self Efficacy; Workers; Occupational Health; Chile.

Texto recibido: 22/05/2014 Texto aceptado: 29/09/2014

INTRODUCCIÓN

La investigación, cada vez, ha ido prestando mayor atención a la salud laboral de los trabajadores, no obstante, las pesquisas en organizaciones penitenciarias son aún escasas o prácticamente inexistentes.

Diversos estudios indican que los empleados de organismos de fuerza del estado, presentan elevados indicadores de estrés en el trabajo[1-2] lo que se traduce en un progresivo deterioro físico y mental, manifestado en altos niveles de bournout[3], suicidio o violencia[4], baja remuneración[5] y moderada percepción de apoyo

*Se agradece el apoyo del Centro de Cumplimiento Penitenciario Femenino de la ciudad de Iquique, Chile

organizacional[6], constituyéndose estas características en factores de riesgo para los propios funcionarios, y para los objetivos organizacionales, asociados a la ejecución efectiva de las condenas.

Teóricamente, la salud laboral de los trabajadores, en los últimos años, ha tomado un enfoque positivo en las organizaciones[7], siendo una de sus premisas que la generación de bienestar requiere de recursos laborales, personales y extraorganizacionales, para el buen enfrentamiento de las demandas del trabajo[8-9]. No obstante, llama la atención que en la búsqueda de este bienestar, la investigación aparece fuertemente ligada a variables de carácter individual, como la personalidad[10], bienestar psicológico, satisfacción vital, autoeficacia, habilidades sociales, entre otras, recusando el rol de otros factores asociados al bienestar, lo que vendría a apoyar la tesis asociada a que la emergente disciplina estaría convirtiéndose en un modelo de individualismo positivo[11], con lo que se excluiría la posibilidad de transformaciones sociales[12-13].

Las políticas y procedimientos, son uno de los recursos laborales utilizados por las organizaciones para el logro de sus fines productivos, no obstante, también actúan como reductores de las demandas laborales que afectan en los daños psicosociales, y pueden ser motivadores en sí mismos[14], contribuyendo de forma significativa sobre otros resultados organizacionales como la salud laboral[15].

El presente artículo, examina la influencia de las políticas de recursos humanos en variables de salud laboral como el engagement y la satisfacción laboral en funcionarios de un centro Penitenciario de la ciudad de Iquique, en Chile. Los análisis se desarrollan en base al Modelo de Diagnóstico y Desarrollo de la Motivación Organizacional, en adelante MDDM[16].

El Modelo de diagnóstico y desarrollo de la motivación

El MDDM, hipotetiza que el desempeño y la motivación están en función de políticas organizacionales específicas como: las Expectativas de Autocompetencia o Autoeficacia, Expectativas de Recompensa y los Intereses Personales[16-17]. A mayores y mejores políticas en estas áreas, mayores serán los niveles de satisfacción y engagement de los trabajadores, pues actuarían como potenciadores de la salud y percepción de justicia organizacional[18-19]. Por el contrario, mientras las políticas organizacionales sean escasas, poco pertinentes, generen desequilibrio esfuerzo-recompensa y estén menos centradas en lograr motivación intrínseca, es más probable que se manifiesten síntomas de la mala salud[20] y de insatisfacción laboral[21].

Es importante destacar, que el sector público revela esfuerzos notables, en esta materia, particularmente los emanados de la Ley Nº 20.212[22], que determina un sistema de remuneraciones asociadas al desempeño, evaluación basada en rendimiento, y capacitaciones con presupuesto asignado anualmente, entre otros avances, lo que hace suponer efectos favorables para los objetivos organizacionales y para los funcionarios del sector.

Salud Laboral

Las últimas investigaciones han confirmado al engagement como uno de los indicadores de salud laboral más relevantes de las últimas décadas, pues lleva a mejoras importantes en los resultados del negocio, como reducciones en el ausentismo, la rotación, los incidentes de seguridad y los defectos de los productos[23].

El engagement es un constructo emocional relacionado positivamente con el trabajo, que está caracterizado por dedicación, vigor y absorción[24,25]. Los empleados que están "engaged" presentan un alto nivel de energía, se conectan de forma eficaz con las actividades de su trabajo y se perciben a sí mismos como capaces de afrontar completamente las demandas de su trabajo.

La literatura, indica que el engagement sería causado tanto por recursos laborales, como apoyo social, y políticas organizacionales de socialización, entrenamiento[26] como por recursos de tipo personal, entre ellos la autoeficacia[27-28], la confianza organizacional[29] y otros. No obstante, en nuestro país se presentan escasas investigaciones en esta materia.

Por otra parte, la satisfacción laboral es una variable importante para las organizaciones, demostrado es su impacto en el desempeño laboral, la intención de rotación[30], el ausentismo[31-33], el bienestar[34] , y en estados positivos como el engagement[35], siendo una variable intermedia asociadas a resultados organizacionales ampliamente estudiada[36]. Algunos autores, la definen como una actitud o conjunto de actitudes hacia el trabajo que pueden provocar en el empleado juicios evaluativos positivos o negativos[37], sin embargo, no se trataría de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados[38].

La literatura en el área, indica que existe un amplio número de antecedentes de la satisfacción como aquellos relacionados con el puesto de trabajo[39], prácticas organizacionales[15], justicia organizacional[40-41], clima organizacional[38], liderazgo[42-44] y habilidades sociales[36,45].

MATERIAL Y MÉTODOS

Diseño y Procedimiento

El estudio se basó en un diseño retrospectivo de corte transversal, con alcance correlacional y explicativo. La población objeto de la investigación, fueron funcionarios del Centro de Cumplimiento Penitenciario Femenino de la ciudad de Iquique, Chile.

La muestra estuvo constituida por 80 funcionarios. De estos 44 eran hombres (55%) y 35 mujeres (43.8%), presentando una media de 38 años de edad (DS=7,36). El 45% de ellos presentaron una antigüedad laboral de entre 1 a 5 años, el 86% son gendarmes y el 91% tiene contrato indefinido o contrato renovable por un año.

Para la recolección de los datos, se proporcionó a cada participante un cuadernillo que incluía todos los instrumentos, con respuesta anónima, sólo con indicación de variables sociodemográficas. El tiempo estimado para la ejecución del procedimiento fue de 45 minutos en el lugar de trabajo, supervisado por los investigadores.

INSTRUMENTOS

Cuestionario Resumido MDDM[16.] Instrumento de 38 ítems, cuya fiabilidad es de α =0,92 alpha de Cronbach. Contiene una escala tipo Likert de 4 puntos, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 4 "Totalmente de acuerdo". (Ver Tabla n° 1, Políticas organizacionales y criterios de gestión). Algunos de los reactivos que representan este cuestionario son "*Las funciones que tengo que desempeñar están claramente definidas*"; "*Yo soy bien recompensado cuando hago bien mi trabajo*"; "*Mi trabajo es interesante*".

Tabla 1. Políticas y variables de Gestión organizacional del MDDM

Políticas MDDM	Variables de gestión organizacional
Políticas de Expectativas de Autoeficacia	Capacitación Descripción de Cargos Criterios de éxito Controlabilidad
Políticas de Recompensa	Evaluación de desempeño Sistema de Recompensa Equidad
Políticas de Intereses Personales	Motivación Intrínseca

Escala de Engagement, Utrecht Work Engagement Scale-UWES[25]. Adaptación española[46]. La escala cuenta con 15 ítems con índices de fiabilidad de α = 0.85 vigor, α = 0.90 dedicación y α = 0.88 absorción, es una escala tipo Likert de 7 puntos, donde 0 es "nunca/ninguna vez" y 6 es "siempre/todos los días. Algunos ítems de la escala de vigor, dedicación y absorción respectivamente son: *"Soy muy persistente en el trabajo"; "El trabajo me resulta inspirador"; "Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor mío".*

Escala General de Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction)[47]. Instrumento con 15 ítems, cuya fiabilidad es de α = 0.92. Contiene una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 representa "insatisfecho" y 5 "muy satisfecho". Algunos ejemplos de reactivos son *"Condiciones físicas del trabajo"; "Compañeros de Trabajo"; "Posibilidad de utilizar tus capacidades".* La fiabilidad estimada del cuestionario mediante el indicador alfa de Cronbach fue de .88. Su estructura factorial evidenció un factor de primer orden que explicó el 72% de la variabilidad de los datos[43].

Técnicas de Análisis de los Datos

Se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 17 y se desarrollaron análisis Univariado, Bivariado y Multivariado. Se analizó la asociación entre variables cuantitativas mediante la matriz de correlaciones de Pearson y se aplicó un análisis de regresión lineal múltiple, con el método "Forwards", tomando como variables dependientes las puntuaciones obtenidas en las escalas de engagement y satisfacción laboral y como variables predictoras se consideró las políticas organizacionales: Expectativas de Autoeficacia (EA), las Expectativas de Recompensa (ER) e Intereses Personales (IP).

RESULTADOS

La tabla n° 2, presenta los estadísticos descriptivos y correlaciones obtenidos por las variables en estudio. En efecto, las políticas de motivación intrínseca, más las variables de gestión como criterios de éxito y descripción de cargos, presentan la mejor percepción de parte de los funcionarios (*M*=4,40: *M*=3,14 y *M*=3,06 respectivamente) y aquellas con menor valoración son las políticas de recompensa y equidad (*M*=1,88 y *M*=2,16 respectivamente). Por otra parte, 77% de los funcionarios manifiesta un nivel moderado y alto de engagement y un 88% de ellos presentan una satisfacción laboral entre moderada y alta.

La matriz de intercorrelaciones revela que las políticas orientadas a la autoeficacia y los intereses personales correlacionan en el sentido esperado con enga-

gement y satisfacción laboral. Los hallazgos muestran específicamente una correlación positiva entre políticas de criterios de éxito, engagement y satisfacción (*r = ,414 p< 0.01 y r= ,417 p< 0.01,* respectivamente). A su vez, se observan correlaciones positivas entre políticas de descripción de cargo, engagement y satisfacción (*r =,306 p< 0.01 y r = 344, p< 0,0* respectivamente), políticas de capacitación (*r =,384 p< 0.01 y r = ,53 , p< 0,01*), y políticas de motivación intrínseca (*r =,524 , p< 0.05 y r =,460 , p< 0,05*). Las políticas restantes como controlabilidad, evaluación de desempeño y equidad sólo correlacionan positiva y significativamente con Satisfacción laboral (*r =,378 p< 0.01 y r =,299 p< 0,01 y r =,385 p< 0,0* respectivamente) no así con engagement, con la que presenta asociaciones en la dirección esperada pero no alcanzan a ser significativas. Cabe señalar, que la política de recompensa, fue la única que no presentó asociaciones significativas con las variables de salud laboral estudiadas, lo que podría asociarse a la escasa valoración que recibiría esta política de parte de los funcionarios.

Para examinar la capacidad predictiva de las políticas en estudio sobre el engagement, se realizó un análisis de Regresión Lineal Múltiple, en el cual se encontró que únicamente las políticas de Intereses Personales presentaron un efecto estadísticamente significativo sobre el engagement, explicando el 24% de esta variable (*Ra2 = ,245; F=23,767; p < 0.05)*, lo que iría en la dirección contraria a lo esperado por el MDDM, ya que tanto las política de autoeficacia como de recompensa quedaron excluidas del análisis por no alcanzar los niveles de significancia adecuados.

En cuanto a la magnitud del impacto de los factores del MDDM, sobre la Satisfacción Laboral, es posible apreciar que las políticas orientadas a la autoeficacia e intereses personales explican la varianza de la satisfacción laboral en un 32% *(Ra2 = ,328; F=17,576; p < 0.05).* Este resultado, indica que cuando se aplican políticas organizacionales con descripciones del cargo y criterios de éxito claros, capacitaciones coherentes, y si el funcionario percibe que cuenta con los recursos organizacionales para desarrollar su trabajo, la consecuencia natural sería la satisfacción laboral, como un indicador de salud laboral (véase Tabla N.° 2).

Tabla 3. Resumen análisis de regresión lineal múltiple: factores de MDDM, engagement y satisfacción laboral.

	EN	SL
Expectativas de Autoeficacia	-	,392*
Expectativas de Recompensa	-	-
Intereses Personales	,506*	,293*
R cuadrado	,256*	,348*
R cuadrado Corregido	,245*	,328*

Fuente: Elaboración propia

Nota: EN: Engagement; SL: Satisfacción Laboral; EA: Expectativas de Autoeficacia; ER: Expectativas de Recompensa; IP: Intereses Personales.

* Los valores corresponden a los Coeficientes Estandarizados Beta de la Regresión Lineal Múltiple; p < 0.05.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre dimensiones de escalas de MDDM, engagement y satisfacción laboral.

	M	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. EN	3,83	1,31	1									
2. SL	3,13	0,90	,608(**)	1								
3. CA	2,47	,78	,384(**)	,533(**)	1							
4. DC	3,06	,67	,306(**)	344(**)	,315(**)	1						
5.CE	3,14	,70	,414(**)	,417(**)	,351(**)	,740(**)	1					
6.CO	2,29	,78	,182	,378(**)	,432(**)	,459(**)	,472(**)	1				
7.EV	2,82	,87	,189	,299(**)	,387(**)	,467(**)	,500(**)	,522(**)	1			
8. SR	1,88	,72	-,125	,179	,308(**)	,064	,035	,268(*)	,278(*)	1		
9. EQ	2,16	,83	,166	,385(**)	,445(**)	,319(**)	,387(**)	,522(**)	,450(**)	,424(**)	1	
10. MI	4,40	,60	,524(**	,460(**)	,455(**)	,275(*)	,416(**)	,385(**)	,294(**)	,225(*)	,272(*)	1

Fuente: Elaboración propia

Nota: EN: Engagement; SL: Satisfacción Laboral; CA: Capacitación; DC: Descripción de Cargo; CE: Criterios de Éxito; CO: Controlabilidad; EV: Evaluación Desempeño; SR: Sistema Recompensa; EQ: Equidad; MI: Motivación Intrínseca.

(n= 80; ** p<.01; * p<.05)

DISCUSIÓN

El modelo utilizado en este estudio, plantea la incidencia de las políticas organizacionales en variables de salud laboral, bajo el implícito que el contexto laboral y su gestión, puede ser un potenciador importante de la salud de los trabajadores[14] como de resultados organizacionales[16-17, 23].

En primer lugar, los resultados descriptivos, indican que el engagement y la satisfacción laboral tienen una presencia moderada y alta en los funcionarios (77% y 88% respectivamente), pudiendo interpretarse esto, como que la muestra presenta recursos personales para afrontar las demandas o los estresores del trabajo, a pesar de la hostilidad del entorno.

Por otra parte, los descriptivos asociados a las políticas organizacionales, indican que existe una percepción favorable de las políticas orientadas a la motivación intrínseca, los criterios de éxito y la descripción de cargos, es decir, los funcionarios del centro penitenciario en estudio, declaran que los beneficios y planes de la institución satisfacen sus necesidades laborales, contribuyendo de forma relevante a su motivación intrínseca. A su vez, perciben conveniente la integración de estándares de cumplimiento, así como la clarificación de funciones y tareas, lo que revelaría una valoración positiva de la inclusión de la Ley Nº 20.216, la que entre otras cosas, consideraría estos factores. No obstante, señalar que tanto el sistema de recompensa como la equidad, aparecen con las puntuaciones mas bajas, lo que podría ser interpretado como que los funcionarios valoran que el trabajo sea exigente, sin embargo, perciben que el reconocimiento económico no sería equivalente a tales requerimientos, lo que se complementa con una percepción de equidad disminuida. En tanto, es posible suponer, que el sistema de recompensa en este tipo de institución no parece ser una política suficientemente explorada, por cuanto se comprendería su escasa valoración.

Los resultados del análisis asociativo revelan que las políticas orientadas a los Intereses Personales, y Autoeficacia, correlacionan positivamente y significativamente con engagement y satisfacción laboral, lo que confirma el papel que tiene la autoeficacia [27] y la motivación intrínseca en materia de gestión laboral. En efecto, mientras la gestión organizacional se oriente a satisfacer las necesidades de los funcionarios, se clarifique y detalle los estándares de cumplimiento, mientras más específica y oportuna sea la descripción de funciones y cargos, y además la formación y capacitación sean pertinentes, es más probable que aumenten los niveles de engagement y satisfacción en el entorno laboral. Estos hallazgos, permiten corroborar el rol de las creencias de autoeficacia las que actuarían como motor cognitivo del engagement[28], y que en este caso estarían facilitadas por las políticas organizacionales, actuando posiblemente como variable moderadora.

Es importante señalar, que las políticas de Recompensa y Controlabilidad, se comportaron según lo esperado sólo con satisfacción laboral, no así con engagement, logrando asociaciones positivas con la primera y no significativas con la segunda. Esta situación podría explicarse porque el engagement podría ser menos susceptible al reconocimiento externo y más sensible a características internas.

Respecto de las hipótesis predictivas planteadas en el estudio, el Análisis de Regresión Múltiple, demuestra que, sólo las políticas que apuntan a Intereses Personales actuarían como predictor del engagement, explicando el 24% de la varianza de éste. Por otra parte, las políticas de autoeficacia e intereses personales explicarían el 32% de la varianza de la satisfacción laboral. Esta evidencia, permite confirmar el rol de las políticas organizacionales en materia de salud laboral[14, 15] y particularmente estos resultados permiten ser optimistas respecto de la gestión organizacional desarrollada en esta institución, lo que claramente estaría siendo reconocida por los trabajadores.

Cabe señalar, que la ausencia explicativa de la política de recompensa no debe interpretarse como una ausencia de influencia de esta variable, pues ya se ha establecido su impacto en indicadores de mala salud[20] y sobre la insatisfacción laboral en otras poblaciones[21], sino más bien, debería entenderse como que en Gendarmería, tal vez se ha desestimado como herramienta el uso de un sistema de recompensa óptimo, lo que es coherente con el escaso presupuesto del sector público, motivo de conflicto frecuente en organizaciones del estado. A su vez, este resultado, podría ser interpretado como que los funcionarios presentan una ausencia de expectativas en materias ligadas a las recompensas, lo que podría estar asociado con frustración o desesperanza con el tema, pues si bien la ley 20.216, establece bonificaciones por cumplimiento de metas, pareciera que los funcionarios perciben un desbalance esfuerzo-recompensa que mermaría los avances en salud laboral[20], situación que no escapa de lo esperado en otras poblaciones[18].

En conclusión, los resultados sugieren que los esfuerzos en gestión organizacional en esta unidad de Gendarmería, se concentrarían en la especificación de metas, descripción de las funciones del cargo, desarrollo de capacitaciones pertinentes y políticas orientadas al logro de motivación intrínseca, lo que estaría dan-

do resultados positivos en materia de salud laboral en esta población.

Cabe señalar, que los resultados hay que analizarlos con cautela, porque si bien el rol de las políticas organizacionales se confirmaría en esta muestra, no hay que olvidar que otros estudios proponen una relación recíproca entre recursos organizacionales y personales[24], lo que permite suponer un rol moderador de la autoeficacia y la motivación intrínseca[27].

El presente estudio, pretende contribuir en materia de investigación y gestión, considerando la salud laboral no sólo a partir de variables asociadas a recursos personales[10] sino también organizacionales[8-9], pues reducir la crisis del trabajo a las competencias del trabajador es una manera de proyectar el problema a los elementos más vulnerables de la ecuación[13], así como también evidencia una manera de no asumir el conflicto, excluyendo la posibilidad de realizar transformaciones sociales[12].

Si bien los resultados no son definitivos, por tratarse de una muestra limitada, los hallazgos obtenidos con el MDDM[16], permiten su utilidad a contextos de similares condiciones. Investigaciones futuras podrían incluir la evaluación del rol moderador de la autoeficacia y la motivación intrínseca, así como pesquisas de los factores de riesgo psicosociales en este sector, de manera de contar con indicadores asociados a los factores que generan problemas de salud en esta población.

Por último, esta investigación revalida al MDDM[16] como un modelo fácilmente operacionalizable que ayuda a diagnosticar y potenciar la salud laboral de los empleados dentro de organizaciones públicas chilenas.

CORRESPONDENCIA:

Marjory Güilgüiruca R:
Email: mguilgui@gmail.com
Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.
Santiago- Chile

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Kenian G, Malach-Pines A. Stress and burnout among prison personnel. Sources, outcomes, and intervention strategies. Criminal Justice and Behavior. 2007; 34(3): 380-98.
2. Dvopskin J, Spiers E. On the role of correctional officers in prison mental health. Psychiatric Quarterly. 2004; 75 (1).
3. Hernández L, Fernández B, Ramos F, Contador I. El Síndrome de Burnout en funcionarios de vigilancia de un centro penitenciario. International Journal of Clinical and Health Psychology. 2006; 6(3): 599-611.
4. Lott LD. Deadly secrets. Violence in the police family. FBI Law Enforcement Bulletin. 1995; 64: 12-6.
5. Kalinsky B, Cañete O. El Agente penitenciario. La cárcel como ámbito laboral. Junín de los Andes: Centro Regional de Estudios Interdisciplinarios sobre el Delito; 2005.
6. Bravo-Yáñez C, Jiménez-Figueroa A. Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. Rev. Española de Sanidad Penitenciaria. 2011; 13(3): 91-9.
7. Bakker AB, Rodríguez-Muñoz A, Derks D. La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. Psicothema. 2012; 24 (1): 66-72.
8. Salanova M. Organizaciones Saludables: una aproximación desde la psicología positiva. En Vásquez C, Hervás G, editores. Psicología Positiva: bases científicas del bienestar y la resiliencia. Madrid: Alianza Editorial; 2008.
9. Salanova M, Schaufeli WB. El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial; 2009.
10. Tokar DM, Subich LM. Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. Journal of Vocational Behaviour. 1997; 50: 482-91.
11. Cabanas E, Sánchez JC. Las raíces de la psicología positiva. Papeles del Psicólogo. 2012; 33: 172-82.
12. Binkley S. Situating psychological well-being: Exploring the cultural roots of its theory and research. Subjectivity. 2011; 4: 371-94.
13. Rentería-Pérez E, Malvezzi S. Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. Universitas Psychologica. 2008; *7:* 319-34.
14. Bakker AB, Demerouti E, De Boer E, Schaufeli WB. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. Journal of Vocational Behavior. 2003; 62: 341-56. doi:10.1016/S0001–8791(02)00030–1.
15. Salanova M, Llorens S, Cifre E, Martínez IM. We need a HERO! Towards a validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. Group & Organization Management 2012; 37: 785-822.
16. Cuadra A. Motivación Laboral: modelo e instrumentos de diagnóstico en función de las políticas de recursos humanos [Tesis]. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid; 2001.

17. Cuadra A. Motivación laboral: modelo e instrumento de diagnóstico en función de las políticas de recursos humanos. Material Didáctico. Iquique: Universidad de Tarapacá; 2003.
18. Arenas F, Andrade V. Factores de riesgos psicosociales en una industria alimenticia de la ciudad de Cali. Pensamiento Psicológico. 2013; 11: (1): 99-113.
19. Topa G, Depolo M, Moriano J, Morales J. Empleo puente y bienestar personal de los jubilados. Un modelo de ecuaciones estructurales con una muestra europea probabilística. Psicothema. 2009; 21(2): 285-92.
20. Siegrist J, Peter R. The Effort-Reward Imbalance Model. Occupational Medicine. 2000; 1: 83-6.
21. Marchesi A. Profesores, centros docentes y calidad de la educación. Cuadernos de pedagogía. 1990; 184: 10-4.
22. Ley 20212 modifica las leyes n° 19553, nº 19882, y otros cuerpos legales, con el objeto de incentivar el desempeño de funcionarios públicos. 2007 (Ag 29, 2007).
23. Robison J. Boosting engagement at Stryker. Gallup Management Journal [Internet]. 2012 Jan [cited 2014 Mar 27]; [about 2 p.]. Available from: http://gmj.gallup.com/content/150956/Boosting-Engagement-Stryker.aspx.
24. Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. Journal of Vocational Behavior. 2009; 74: 235-44.
25. Schaufeli W, Salanova M, González-Romá V, Bakker A. The measurement of burnout and engagement: A confirmative analytic approach. Journal of Happyness Studies. 2002; 3: 71-92.
26. Taormina RJ. Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. International Journal of Selection and Assessment. 1997; 5: 29-47.
27. García-Renedo M, Llorens S, Cifre E, Salanova M. Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales. Revista de Educación. 2006; 339: 387-400.
28. Salanova M, Bresó E, Schaufeli WB. Hacia un modelo de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement. Ansiedad y Estrés. 2005; 11 (2-3): 215-31.
29. Acosta H, Salanova M, Llorens S. ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. Cienc Trab. 2011; 13(41): 125-34.
30. Singh P, Loncar N. Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. Departament des relations industrielles, université laval. 2010; 65(3): 470-90.
31. Dineen BR, Noe RA, Shaw JD, Duffy MK, Wiethoff C. Level and dispersion of satisfaction in teams: Using foci and social context to ex-plain the satisfaction-absenteeism relationship. Academy of Management Journal**.** 2007; 50: 623-643.
32. Hausknecht JP, Hiller NJ, Vance RJ. Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions and time. Academy of Management Journal. 2008; 5: 1223-45.
33. Wegge J, Schmidt KH, Parkes C, Van Dick R. Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2007; 80: 77-89.
34. Guerrero J. Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. Revista Colombiana de Psicología. 2003; 12: 73-84.
35. Caballero C, Abello R, Palacio J. Relación del burnout y el rendimiento académico con la satisfacción frente a los estudios en estudiantes universitarios. Revista Avances en Psicología Latinoamericana. 2007; 25(2): 98-111.
36. Cuadra-Peralta A, Veloso-Besio C, Moya-Rubio Y, Reyes-Atabales L, Vilca Salinas J. Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. Revista Salud & Sociedad. 2010; 1(2): 101-12.
37. Keller A, Semmer N. Changes in situational and dispositional factors as predictors of job satisfaction. Journal of Vocational Behavior. 2013; 83(1): 88-98.
38. Chiang M, Salazar C, Núñez A. Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. Theoria. 2007; 16(2): 61-76.
39. Gallardo E, Sánchez S, López-Guzmán T, Nascimento H. Employee satisfaction in the Iberian hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2010; 22(3): 321-34.http://dx.doi.org/10.1108/09596111011035936
40. Kumar K, Bachshi A, Rani E. Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. The IUP Journal of Management Research. 2009; 26 (10): 24-37.
41. Al-Zu´bi HA. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction, International Journal of Business and Management. 2010; 5 (12): 102-9.

42. Bono JE, Judge TA. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. Academy of Management Journal. 2003; 46: 554-71.
43. Cuadra A, Veloso C. Liderazgo, clima y satisfacción laboral. Revista Universum. 2007; 22(2): 40-56.
44. Cuadra-Peralta A, Veloso-Besio C. Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería. 2010; 18(1): 15-25.
45. Cuadra-Peralta A, Fuentes-Soto L, Madueño-Sosa D, Veloso-Besio C, Bustos-Meneses Y. Mejorando Clima Organizacional y de Aula, Satisfacción Vital y Laboral. Fractal. 2012; 24(1): 3-326.
46. Salanova M, Schaufeli WB, Llorens S, Peiró JM, Grau R. Desde el «burnout» al «engagement»: ¿una nueva perspectiva? Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2000; 16(11): 7-134.
47. Warr T, Cook J, Wall T. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. Journal of occupational psychology. 1979; 52: 129-48.