

LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Liderazgo y su relación con el compromiso organizacional en universidades públicas

Leadership and its relationship with organizational commitment in public universities

Liderança e sua relação com comprometimento organizacional em universidades públicas

Raúl Hiram Frescas Villalobos

Universidad Autónoma de Chihuahua

rhfrescas@uach.mx

RESUMEN

En la actualidad una de las mayores preocupaciones en cualquier organización, ya sea pública o privada, es encontrar el estilo de liderazgo adecuado y la manera de aplicarlo para que los empleados tengan un alto desempeño y obtener una mayor productividad. Por eso este ensayo busca exponer la importancia de estudiar y analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional existente en las universidades públicas de México y Latinoamérica, ya que estas investigaciones abrirán el camino para más estudios y para las aplicaciones prácticas que puedan brindar resultados favorables y así incrementar la eficiencia, la productividad y el servicio de las mismas, así como el impacto positivo en los aspectos de desarrollo productivo, educativo y social. De esta manera se aborda la necesidad de contar con personal que además de poseer conocimientos, habilidades y aptitudes, también tengan un sentido de pertenencia, es decir, se sientan identificados con ese compromiso organizacional, analizando la manera de emplear un estilo de liderazgo adecuado a la situación y al contexto para alcanzar las metas.

Palabras clave: Educación superior, Liderazgo, Compromiso organizacional, Universidades públicas.

ABSTRACT

16

Currently, one of the biggest concerns in any organization, whether public or private, is finding the appropriate leadership style and the way to apply it so that employees have high performance and obtain greater productivity. That is why this essay seeks to expose the importance of studying and analyzing the relationship between leadership styles and the existing organizational commitment in public universities in Mexico and Latin America, since these investigations will open the way for more studies and for practical applications that may be possible, provide favorable results and thus increase their efficiency, productivity and service, as well as the positive impact on the aspects of productive, educational and social development. In this way, the need to have personnel who, in addition to possessing knowledge, skills and abilities, also have a sense of belonging, that is, feel identified with that organizational commitment, is addressed, analyzing how to use a leadership style appropriate to the situation and context to achieve the goals.

Keywords: Higher education, Leadership, Organizational commitment, Public universities.

RESUMO

Atualmente, uma das maiores preocupações em qualquer organização, seja pública ou privada, é encontrar o estilo de liderança adequado e a forma de aplicá-lo para que os colaboradores tenham alto desempenho e obtenham maior produtividade. É por isso que este ensaio procura expor a importância de estudar e analisar a relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional existente nas universidades públicas do México e da América Latina, uma vez que estas investigações abrirão caminho para mais estudos e para aplicações práticas que podem ser possível, proporcionar resultados favoráveis e assim aumentar a sua eficiência, produtividade e serviço, bem como o impacto positivo nos aspectos do desenvolvimento produtivo, educacional e social. Desta forma, é abordada a necessidade de contar com pessoal que, além de possuir conhecimentos, competências e habilidades, também tenha um sentimento de pertencimento, ou seja, que se sinta identificado com esse compromisso organizacional, analisando como utilizar um estilo de liderança adequado para a situação e o contexto para atingir os objetivos.

Palavras-chave: Ensino superior, Liderança, Comprometimento organizacional, Universidades públicas.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las organizaciones es un tema de estudio que ha evolucionado a la par del desarrollo de la sociedad industrial. Desde finales del siglo XX e inicios del siglo XXI se han incrementado los estudios y la literatura especializada en torno al liderazgo, buscando esclarecer este concepto tan complejo y ambiguo (Contreras, Ramírez, y Ríos, 2012), ya que para las organizaciones representa una encrucijada a la que se enfrentan diariamente debido a los constantes cambios sociales, políticos y tecnológicos que se viven en la actualidad.

A través de la historia se ha intentado definir el concepto de líder y catalogar sus características, por esa razón el concepto de liderazgo se ha ido transformando y se ha abordado desde un gran número de puntos de vista, generando diferentes enfoques y teorías que han tratado de explicarlo, entre las que se pueden mencionar: la Teoría de los Rasgos, desarrollada por Stodgdill en 1948; la del Comportamiento de Hersey que data de 1969; la Teoría de Procesos que Burns plantea en 1978; la Teoría Situacional de Blanchard, propuesta en el año 1988; y finalmente la teoría de Bass, quien se basó en el trabajo de Burns, y realizó sus estudios e investigaciones en 1985, de los cuales se desprende la Teoría del Liderazgo Transformacional, desde la cual se realiza esta investigación, la cual plantea un concepto de liderazgo integrador, como una influencia que pone mayor atención a las relaciones personales, al trabajo en equipo, la comunicación dentro de los equipos y la organización, eficiencia y resolución de problemas.

Asimismo, en los últimos años, en las organizaciones se ha presentado una gran inquietud para conocer y estudiar el concepto de compromiso organizacional, que tiene sus inicios en la década de los sesenta por los investigadores Becker, Blau y Scott, pero no fue sino en la década posterior cuando el interés se incrementó, por lo que se ha desarrollado una serie de investigaciones para entender y comprenderlo (Porter Steers, Mowday y Boulian, 1974; Dubin, Champoux y Porter, 1975; y Steers, 1977). Este concepto, que ha sido objeto de diversas investigaciones sobre el compromiso de las personas en un ambiente laboral, se expande en la década de los ochenta y se añade que "...constituye un marco esencial en la historia de lo que puede ser designado por Teoría del Compromiso." (Armas, 2019).

El estudio de ambos conceptos y de su relación ha contribuido a obtener y generar conocimiento importante, esto principalmente en países de Europa, Asia y Norteamérica; sin embargo, en comparación con las investigaciones de cada concepto generadas en Latinoamérica, han sido pocas, sin mencionar los estudios para conocer su relación e influencia. Bajo este tenor se considera que estudiar la relación entre

Liderazgo y Compromiso Organizacional en las diversas organizaciones que existen en Latinoamérica brindará resultados favorables para incrementar la eficiencia, productividad y servicio; así como un impacto positivo en los aspectos de desarrollo productivo, educativo y social.

EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

En México, la educación superior ha sido clave para el desarrollo y crecimiento del país y al día de hoy su importancia es aún mayor. De acuerdo a los datos del Anuario Estadístico de la Población Escolar en Educación Superior de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), en el ciclo 2019-2020 México contaba con una matrícula aproximada de 4.9 millones de estudiantes, de los cuales 3.1 millones eran estudiantes de universidades públicas.

18

Vázquez (2008) menciona que “la mayoría de las instituciones educativas mexicanas se han caracterizado por una administración ineficiente con poca capacidad de respuesta ante los cambios socioeconómicos del país”, asimismo, en el año 2007, mencionaba “la inversión educativa en México ha crecido significativamente, pero los resultados de esa inversión no han mejorado”.

Los anteriores argumentos demuestran que en las universidades públicas no existe una buena eficiencia en el manejo y administración de los recursos, además de que carece de un liderazgo enfocado en la importancia de elevar la calidad de la educación y de incrementar el desempeño de las instituciones.

LIDERAZGO

Los líderes tienen la responsabilidad directa de lograr y obtener resultados sobre su personal, tales como la iniciativa, la correcta toma de decisiones, un buen desempeño y un comportamiento integral dentro de la organización (Rodríguez y Ferreira, 2015).

Una encrucijada que vive actualmente el líder es saber o conocer de qué forma pueden formar un equipo de colaboradores integrado y comprometido. Loli (2006; como cito Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 1994) menciona que lo más importante para los líderes y trabajadores es que exista un entendimiento mutuo en el que para obtener un desarrollo, progreso y bienestar personal-organizacional, el único camino es incrementando la productividad y rendimiento; pero para llegar a esto es necesario e imprescindible contar con colaboradores “comprometidos con la organización”.

Una organización es distinta a las demás por el personal con el que cuenta. Las habilidades, las competencias, el desarrollo del personal, la actitud positiva con el trabajo, el compromiso que existe, el ambiente de satisfacción, así como la lealtad del personal, son características que influyen directamente en la eficiencia y el logro de resultados (Bayona, Legaz y Madorrán, 1999). El éxito de una organización depende de la competencia de integrar todos sus recursos, incluyendo a su personal, creando un ambiente de relación positiva que conlleva a generar un ambiente de compromiso y cultura organizacional.

Bajo el anterior supuesto, se observa que el compromiso organizacional está relacionado e influido por diversos factores. Frkovich (2018) menciona que el estilo de liderazgo que se aplica durante el proceso de trabajo influye en la relación o colaboración entre el líder y sus colaboradores. La sinergia que existe entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional motiva a la búsqueda de la relación y la conexión que existe entre ellos; es necesario investigar y conocer el vínculo de compromiso de las personas para formar un lazo, un involucramiento o hasta una identificación con una organización.

La evolución de una institución depende de la trascendencia de la interacción que exista entre un líder y sus colaboradores para poder formar un contrato psicológico llamado “compromiso” entre ambos, en el cual existan expectativas y responsabilidades mutuas que conlleven la búsqueda de la eficiencia y competitividad.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MÉXICO

Actualmente las universidades públicas en México han sido mermaidadas por situaciones económicas, administrativas y académicas. Las universidades públicas estatales (UPES) no cuentan con recursos suficientes para operar, por lo que el gobierno federal las rescata año con año (Ugalde, 2019). Ante esta situación es necesario que las universidades realicen estudios internos e implementen estrategias para poder eficientizar sus procesos y ser más competitivas. Dentro de estos desafíos, un eje central lo tiene la gestión del capital humano, ya que debe de crear métodos y planes que fortalezcan la relación entre la organización y sus empleados, así como de conocer la relación que existe con el liderazgo que se ejerce con la finalidad de lograr las metas y objetivos de la institución.

En este tenor, una universidad pública tiene una gran responsabilidad con la sociedad: su objetivo principal es formar profesionales éticos y de calidad que aporten un beneficio a la sociedad, por esta

razón es necesario que su servicio sea eficiente y de la más alta calidad. Para poder lograr esto, las universidades públicas deben de contar con capital humano capacitado y con las habilidades necesarias, sin embargo no es lo único, sino que también requiere que su personal tenga un compromiso con la organización y esté alineado con un liderazgo eficiente para lograr un equilibrio interno de desarrollo con el fin de lograr que la institución trascienda como organización.

Existen diversos factores que influyen en la eficiencia de una organización como el ambiente en el que se desenvuelve el personal y una correcta dirección genera un alto desempeño. La calidad se alcanza cuando el personal de una organización se encuentra en un estado en el que se siente contento y seguro con las actividades que realiza. Entre los factores que influyen directamente en la eficiencia de una universidad están el liderazgo y el compromiso organizacional (Aguayo, 1993).

20

El compromiso organizacional es aquella relación que existe entre las expectativas del personal y la organización, las cuales generan un compromiso implícito mutuo y los cuales construyen una parte fundamental en la competitividad y trascendencia de la organización (Pineda, 2007). A su vez el liderazgo consiste en las acciones de dirigir y motivar al grupo de trabajo para conseguir los objetivos de la entidad y el desarrollo personal.

Es por esto que resulta fundamental para las universidades públicas estudiar y conocer el estilo de liderazgo, así como analizar la relación con el compromiso organizacional de su personal administrativo y sus docentes. Esta comunión provoca que el personal tenga un sentimiento de pertenencia y se involucre en los objetivos de la institución, ya que ellos son el reflejo de la articulación del servicio y la calidad que se presta. Es importante resaltar que el compromiso de los empleados está estrechamente relacionado con el liderazgo; los líderes implican a los trabajadores en su rol mediante su trabajo y responsabilidad para generar un compromiso, una comunicación sobre el rendimiento, una oportunidad de aprender y una autonomía (Bakker y Demerouti, 2013).

En la dinámica de mundo actual existe una perspectiva en que se exige a los líderes contar con habilidades y actitudes aptas para ser competitivas y enfrentar a la realidad, además de garantizar que la empresa y sus colaboradores cumplan su rol y sus actividades, así como con un desempeño alto que provoque el éxito de los objetivos institucionales (Arias, 2000). Una organización que no cuenta con un líder que guíe, enseñe y dirija de una forma adecuada, no contará con colaboradores comprometidos y tendrá como resultado predictivo la

inconsistencia de las operaciones, un servicio al cliente inadecuado, altos costos y niveles de desempeño bajo que provocarán una tendencia al fracaso.

Ante la situación actual de las universidades públicas en México es necesario analizar y evaluar el estilo de liderazgo y el compromiso de su personal, tanto docente como administrativo, por lo que es necesario cuestionarse: ¿qué estilo de liderazgo se relaciona con un alto nivel de compromiso?, ¿qué estilo de liderazgo en una institución educativa de nivel superior genera un mayor compromiso organizacional de sus colaboradores?, ¿cómo influye y afecta el compromiso organizacional del personal sindicalizado?

LIDERAZGO Y UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MÉXICO

Hoy en día los estudios sobre el liderazgo en instituciones públicas o privadas es amplio pero no es suficiente. A la par, el estudio del compromiso organizacional en las últimas décadas ha ido aumentando debido a que es un foco de alerta para todas las áreas de recursos humanos, ya que el incremento de los niveles de rotación, ausentismo, baja productividad y no lograr los objetivos son indicadores de ineficiencia y de que no existe una buena relación entre los empleados y la organización.

Esta situación crea un ambiente áspero en donde no se conjugan las motivaciones personales con las organizacionales y viceversa. Por ello es necesario que todas las organizaciones, instituciones u organismos trabajen con el estilo de liderazgo y con el compromiso organizacional de sus empleados para hacer frente a la situación actual en el mundo. De esta manera se busca que dentro de ellas exista un ambiente propicio de productividad para el logro de objetivos, esto es, en esencia, una parte primordial para que subsistan y se desarrollen.

En una organización que incrementa el compromiso en sus empleados, la productividad puede incrementar hasta un 30%, debido a que con un elevado compromiso organizacional son 12% más rentables y 18% más productivas (Meyer y Allen, 1991). Actualmente las organizaciones más rentables y admiradas del mundo se preocupan y han trabajado con su capital humano para aumentar el nivel de compromiso que han encontrado y esto se ha convertido en una ventaja competitiva, por ejemplo se puede observar en empresas como Google, Amazon o Microsoft. Por otra parte, para una organización cuando en un empleado no existe compromiso se tiene como resultado un alto costo; es por esto que resulta de suma importancia conocer y analizar el estilo de liderazgo que es eficiente en su contexto para

poder aplicarlo como una estrategia de competitividad que mejore el compromiso organizacional (Mendoza y García, 2014).

Es aquí donde el estilo de liderazgo es fundamental para el compromiso organizacional, donde el líder colabore con su personal para alinear la misión y visión de la institución, así como los objetivos con los intereses personales del grupo. El líder tiene un rol fundamental en el que, a través de la confianza, el respeto, la atención y el servicio, busca generar el desarrollo y autonomía de los colaboradores. A su vez, aplicando herramientas personales como la motivación, inspiración, enseñanza y retroalimentación, se llega a obtener mejores niveles de productividad y de servicio.

22

La situación actual en las universidades públicas, las reestructuraciones presupuestarias, la infraestructura laboral, así como los salarios y prestaciones son factores que han afectado el desempeño, satisfacción y compromiso de sus empleados. Por esta razón es inevitable contar con líderes que con sus habilidades puedan enfrentar esta situación y de esta manera logren establecer estrategias efectivas que vuelvan a comprometer a los colaboradores.

El cambio de procesos eficientes, productivos e innovadores deben de ser parte de los líderes y empleados, para de esta manera estar bajo condiciones organizacionales adecuadas para fomentar el desarrollo. Es por esto que es necesario obtener la información de cuál es la percepción del compromiso organizacional que existe actualmente por parte del capital humano para poder formular e implementar estrategias para fomentar el trabajo y la productividad, así como identificar el estilo de liderazgo más efectivo en generar un compromiso organizacional. La aplicación de este tipo de investigaciones en las universidades públicas será de gran aportación, ya que de inicio se conocerá el nivel de compromiso del personal clave en el servicio de la institución, y también ayudará a detectar la relación del estilo de liderazgo que propicie el acercamiento del personal a los ideales y objetivos.

INVESTIGACIÓN DE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MÉXICO

La importancia de estas investigaciones es determinar el nivel de comportamiento organizacional. Estos estudios brindarán información para conocer de qué forma el personal docente y administrativo está alineado y comprometido con los objetivos, con la misión y visión de las universidades, o como coloquialmente se dice, dará a conocer qué personas “tiene la camisa bien puesta” o “quienes están arriba del barco”.

Con este cambio de modelo es imprescindible la participación y el compromiso del personal, de lo contrario no se obtendrán los resultados, la productividad y la eficiencia que se busca. Hay que resaltar que en México la estructura de las instituciones educativas de nivel superior se encuentra en un marco centralizado, es decir, el medio de comunicación de los directivos al personal se da por medio de una comunicación masiva, documentos oficiales y medios electrónicos, además el liderazgo se desarrolla de manera que solamente el líder es quién marca las responsabilidades, centraliza la toma de decisiones y las autorizaciones, supervisa y evalúa el desempeño.

Bajo este marco, el líder (Director, Gerente o Jefe de Área) deja de lado el contacto directo con el personal, la retroalimentación cara a cara, la participación en la solución de problemas y toma de decisiones, lo que da como resultado una baja autonomía, trabajos deficientes y un bajo nivel de compromiso con la institución. Actualmente existen estudios sobre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en instituciones educativas, sin embargo, existe poca la información de investigaciones sobre cómo se relaciona el compromiso y el liderazgo, así como de qué maneras afectan estas variables en la satisfacción laboral y en la productividad de los empleados y de la misma organización.

23

La iniciativa de realizar estos estudios surge de la necesidad de atacar uno de los problemas que ha acechado a la calidad educativa en México: la falta de un liderazgo eficiente y la falta de compromiso organizacional en las instituciones públicas de nivel superior. Es importante entender y diseñar esquemas de mejoramiento de desempeño en los docentes y administrativos de las universidades, así como mejorar la actitud de compromiso para incrementar la calidad del servicio que se presta. La situación es crítica en el sector educativo debido a que son pocas o nulas las universidades públicas que cuentan con un liderazgo eficiente que fortalezca el compromiso del personal con la institución, que fortalezca la gestión educación y por ende la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La razón de ser de estas investigaciones es obtener resultados sobre el estilo de liderazgo, el nivel de compromiso organizacional y su relación con las variables sociodemográficas que generarán nuevas líneas de investigación y se podrán plantear planes estratégicos en las áreas de recursos humanos en la que incluyan acciones de gestión y desarrollo positivas para incrementar el compromiso de los empleados y alinearlos a los objetivos de la institución. Finalmente, existen estudios donde el liderazgo junto con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral son variables que tienen como objetivo explicar

el impacto que existe entre ellas y directamente al desempeño de los empleados de una organización (Karim y Rehman, 2012; y Shurbagi, 2014).

CONCLUSIONES

En este siglo XXI es importante reconocer que los cambios serán ahora nuestra nueva normalidad. Los cambios tendrán tres dimensiones que los identificarán (Chima y Gutman 2020) como “Perpetuo: los cambios serán de manera constante y continua”, “Omnipresente: los cambios afectarán a múltiples áreas” y “Exponencial: los cambios serán de forma acelerada.”.

24 Bajo esta premisa es importante que surja una iniciativa en México para estudiar, analizar y revisar los estilos de liderazgo y su relación con el compromiso organizacional en la educación superior. Las investigaciones deben de tocar dos vertientes: la primera es descubrir cómo se pueden establecer estrategias efectivas para incrementar el compromiso organizacional para mejorar a las instituciones en su funcionamiento, desempeño y servicio; y la segunda, y no menos importante, es cómo se puede desarrollar planes actualizados para poder aumentar el nivel de calidad en la docencia en las universidades públicas, con el fin de poder desarrollar profesionistas de un alto grado nivel de preparación para que hagan frente a los nuevos cambios a los que nos enfrentamos.

Por esta razón la inmersión de este proceso de cambios es una gran oportunidad para revisar y analizar los aspectos del involucramiento y compromiso del capital humano que pertenece al sector de educación superior y detectar el vínculo con el estilo de liderazgo adecuado para poder determinar y obtener los resultados planteados y formar un sólido compromiso organizacional con la finalidad de incrementar la calidad, productividad y eficiencia en las universidades.

Actualmente son escasos los antecedentes de este tipo de investigaciones sobre la revisión, evaluación y análisis del compromiso organizacional del personal en las universidad públicas en México y no hay una medición sobre estilos de liderazgo y su efectividad. Es por esto que para poder enfrentar y adaptarse a las nuevas características de los cambios es necesario que empleemos nuevos sistemas integrales que involucren al capital humano, al liderazgo y a las metas de las universidades públicas. Establecer un sólido sistema organizacional en las universidades públicas influye e incrementa el compromiso organizacional, lo cual beneficia al cumplimiento de metas, objetivos y garantiza el desarrollo y conocimiento (Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval y Méndez, 2018). ■

El compromiso organizacional y el liderazgo tienen una relación muy estrecha y son necesarios para el éxito en las organizaciones. La aplicación de un eficiente liderazgo genera una motivación mayor entre los colaboradores, lo que provoca una sinergia fuerte y la obtención de mejores resultados. Para las universidades públicas es clave el capital humano y por lo tanto el estilo de liderazgo influye en el compromiso organizacional, esta relación es la vía correcta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (Armas, 2019).

REFERENCIAS

- AGUAYO, R. (1993). *Calidad Total. El Método Deming*. Javier Vergara Ediciones. Argentina.
- CHIMA, A. y Gutman, R (29/10/2020). Lo que se necesita para conducir a través de una era de cambio exponencial. 03/12/2020, de *Harvard Business Review*. Sitio web: <https://hbr.org/2020/10/what-it-takes-to-lead-through-an-era-of-exponential-change?language=es>
- ARIAS, F., Valera, D., Loli, A. y Quintana, M. (2000). El clima organizacional y el compromiso personal hacia la organización, la intención de permanencia y el esfuerzo.
- ARMAS Zacarías, J. M. (2019). Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional en el Área de Planeamiento Estratégico y Presupuesto de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- BAKKER, Arnold B., Demerouti, Evangelia (2013). “La Teoría de las demandas y los recursos laborales”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid*, vol. 29, núm. 3, p. 107-115.
- BARRAZA M.A; Acosta C. M. (octubre-diciembre, 2008,). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8, 20-35.
- BAYONA, C., Legaz, S. G., & Madorrán, C. (1999). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. Universidad Pública de Navarra, Departamento de Gestión de Empresas.
- CONTRERAS, F., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio libre*, 10(16), 193-206.
- FRKOVICH Mallqui, B. (2018). *Relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional*.
- HERNÁNDEZ Bonilla, B. E., Ruiz Reynoso, A. M., Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S. J., & Méndez Guevara, L. C. (2018). Motivos y fac-

- tores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846.
- KARIM, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92.
- LOLI, A. E. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en psicología*, 9(1), 37-67.
- MENDOZA Martínez, I.A y García Rivera, B.R (2014). Modelamiento Estructural del Compromiso Organizacional, Liderazgo Transformacional y Variables de Resultado en Personal que Labora en Escuelas Públicas de Educación Básica en el Distrito Federal. XIX Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática.
- 26 MEYER, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.
- PINEDA, A. L. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 10(2), 30-37.
- RODRIGUES, A. D. O. y Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504.
- SHURBAGI, A. M. A. (2014). The relationship between transformational leadership style job satisfaction and the effect of organizational commitment. *International Business Research*, 7(11), 126.
- UGALDE Gorostiza, A. I., Aristizabal Llorente, P., Garay Ibañez de Elejalde, B., & Mendiguren Goienola, H. (2019). *Coeducación: un reto para las escuelas del siglo XXI. Tendencias pedagógicas*.
- VÁZQUEZ, S. (2008). Diseño de un modelo multidimensional de liderazgo para apoyar a la Administración de Recursos Humanos en los Procesos de Selección y Capacitación de Personal Directivo aplicable a Instituciones de Educación Superior. México. Recuperado el 11 de julio de 2011 de <http://cadel2.uvmnet.edu/congreso/ponencias/pdfs/Liderazgo.pdf>

