

<https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1914>

Artículos científicos

Relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo en personal de una universidad pública en Chihuahua, México

Relation between Organization Commitment and Leadership Style in staff of a Public University in Chihuahua, Mexico

Relação entre comprometimento organizacional e estilo de liderança em pessoal de uma universidade pública em Chihuahua, México

Raúl Hiram Frescas Villalobos

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

rhfrescas@uach.mx

<https://orcid.org/0009-0000-4108-6427>

César Omar Prieto Quintana

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

cesaromar.prieto@upaep.mx

<https://orcid.org/0000-0002-1720-2704>

Laura Berenice Sánchez Baltasar

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

lauraberenice.sanchez@upaep.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6947-4587>

Yésica Mayett Moreno

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

yesica.mayett@upaep.mx

<https://orcid.org/0000-0002-7585-6060>

Resumen

El objetivo de la presente investigación es dimensionar el compromiso organizacional y desarrollar un modelo de gestión en torno a dicho concepto con el fin de estudiar su relación con los estilos de liderazgo y determinar estrategias de crecimiento y motivación en el personal docente y administrativo de una universidad pública en la ciudad de Chihuahua. Para ello, se empleó el modelo multidimensional del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) y la versión reducida del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) para evaluar los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez faire*). A través de un estudio de diseño no experimental y con alcance descriptivo y correlacional, se administró un instrumento estructurado compuesto por 21 ítems para medir el compromiso organizacional y 25 ítems para medir el estilo de liderazgo. Posteriormente, se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por conveniencia con 698 empleados (60.1 % docentes y 39.9 % administrativos). Los datos obtenidos se analizaron con el *software* SPSS, aplicando estadística descriptiva y la herramienta de correlación no paramétrica Rho Spearman. Los resultados indicaron un grado fuerte de compromiso organizacional en las dimensiones afectiva y normativa, aunque en un punto límite inferior. Además, se encontró que tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional tienen un nivel fuerte. Asimismo, se observó una estrecha relación positiva entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo, por lo que se sugiere desarrollar estrategias para aumentar el compromiso organizacional y mejorar el liderazgo en instituciones de educación superior. Finalmente, se recomienda llevar a cabo futuras investigaciones sobre compromiso organizacional y liderazgo en universidades públicas y privadas en otras regiones del país.

Palabras claves: compromiso organizacional, estilos de liderazgo, educación superior, docentes, instituciones públicas.

Abstract

The objective of this research was measuring organizational commitment as well as developing a commitment management model and their relation with leadership styles to determine growth and motivation strategies in faculty and staff in a public university in the City of Chihuahua. A multidimensional (affective, continuance, and normative) model of organizational commitment and the short version of the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) for leadership styles (transformational, transactional, and laissez-faire) were used. A non-experimental study with a descriptive and correlational scope was carried out, applying an instrument comprising 21 items to measure organizational commitment and 25 items to measure leadership style. Non probabilistic convenience sampling was conducted with 698 employees (60.1% faculty and 39.9% administrative staff). Data were analyzed with the SPSS statistics system, applying descriptive statistics, and Spearman's Rho nonparametric correlation tool. Results showed a strong degree of organizational commitment in the affective and normative dimensions, in a limit inferior; in addition to this, it was determined that the transformational and transactional leadership styles have a strong level. Furthermore, it is claimed that there is a close positive relation between organizational commitment and leadership styles. It is proposed to establish strategies to improve organizational commitment and leadership in higher education institutions. It is suggested to develop future research on organizational commitment and leadership in public and private universities for other regions in the country.

Key words: organizational commitment, leadership styles, higher education, faculty, public institutions.

Resumo

O objetivo desta pesquisa é medir o comprometimento organizacional e desenvolver um modelo de gestão em torno deste conceito para estudar sua relação com os estilos de liderança e determinar estratégias de crescimento e motivação no corpo docente e administrativo de uma universidade pública da cidade de Chihuahua. Para tanto, foram utilizados o modelo multidimensional de comprometimento organizacional (afetivo, de continuidade e normativo) e a versão reduzida do MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) para avaliar os estilos de liderança (transformacional, transaccional e laissez faire). Por meio de um estudo de desenho não experimental com escopo descritivo e correlacional, foi administrado um instrumento estruturado composto por 21 itens para medir o comprometimento



organizacional e 25 itens para medir o estilo de liderança. Posteriormente, foi realizada uma amostragem não probabilística por conveniência com 698 funcionários (60,1% docentes e 39,9% administrativos). Os dados obtidos foram analisados no software SPSS, aplicando-se estatística descritiva e ferramenta de correlação não paramétrica Rho Spearman. Os resultados indicaram um forte grau de comprometimento organizacional nas dimensões afetiva e normativa, embora num limite inferior. Além disso, constatou-se que tanto o estilo de liderança transformacional quanto o transacional apresentam um nível forte. Da mesma forma, observou-se uma estreita relação positiva entre o comprometimento organizacional e os estilos de liderança, razão pela qual se sugere o desenvolvimento de estratégias para aumentar o comprometimento organizacional e melhorar a liderança nas instituições de ensino superior. Por fim, recomenda-se a realização de pesquisas futuras sobre comprometimento organizacional e liderança em universidades públicas e privadas de outras regiões do país.

Palavras-chave: comprometimento organizacional, estilos de liderança, ensino superior, professores, instituições públicas.

Fecha Recepción: Noviembre 2023

Fecha Aceptación: Mayo 2024

Introducción

En el siglo XXI, el cambio se ha convertido en la variable más constante en las organizaciones, de ahí que para mantenerse y sobrevivir, tanto instituciones públicas como privadas, deben enfrentarse a constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales y políticas (Daft, 2019) y mantener una estructura organizacional sólida y competitiva, lo cual demanda dos pilares esenciales: un personal comprometido y un liderazgo eficiente (Daft, 2019; Judge y Robbins, 2017).

El compromiso organizacional abarca el grado de responsabilidad, lealtad, actitud y desempeño que el empleado demuestra hacia la organización, lo cual se refleja en el aumento de la productividad laboral, la eficiencia, el logro de objetivos organizacionales y personales, así como en bajos niveles de rotación y ausentismo (Dávila de León y Jiménez, 2014; Judge y Robbins, 2017). En cambio, el estilo de liderazgo se define como la capacidad de influir y motivar a otras personas, y está estrechamente vinculado con el compromiso organizacional (Frkovich, 2018), por lo que se manifiesta durante el desarrollo del proceso de trabajo entre el líder y los colaboradores.

Todas las organizaciones son diferentes debido al personal que las conforma (Bayona *et al.*, 1999), de ahí que la relación y el entendimiento mutuo entre líderes y personas comprometidas con la organización (Gibson *et al.*, 1994; Loli, 2006) sean clave para incrementar la eficiencia y el rendimiento. El objetivo fundamental de las organizaciones es generar una alta productividad mediante un mayor compromiso de sus empleados y un liderazgo eficiente. Esta relación busca provocar resultados y cambios en el comportamiento que impacten en los objetivos organizacionales (Farahani *et al.*, 2011).

Aunque no existen muchas investigaciones sobre la relación entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo, algunas han sido aplicadas en diversos campos. La importancia de conocer y contrastar los resultados del grado de relación de estas variables radica en comprobar si están sujetas a la naturaleza de la organización (Frkovich, 2018).

En este contexto, la educación tiene la dualidad de ser tanto arte como ciencia (Ramos, 2005). Con base en esta premisa, uno de los principales objetivos de las instituciones educativas es formar estudiantes competitivos, pero para lograrlo se requieren dos elementos fundamentales: un personal docente y administrativo con un alto compromiso hacia la institución, y un estilo de liderazgo que guíe y transforme a la organización para enfrentar las exigencias del entorno.

Dado que existe una escasez de estudios sobre la relación entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo en México, y aún más en el ámbito educativo de nivel superior, la presente investigación se enfocó en examinar estas variables en el personal docente y administrativo de una universidad pública en Chihuahua, México. Al respecto, téngase en cuenta que la calidad educativa en el nivel superior es una pieza clave para el crecimiento y desarrollo del país (Tuirán, 2011), por lo que la iniciativa de este estudio en la referida entidad cobra gran relevancia.

En efecto, el compromiso y el liderazgo son elementos esenciales para el diseño y la transformación de la educación profesional en México. Por ende, las instituciones educativas deben establecer un liderazgo y estrategias efectivas que se ajusten a las necesidades actuales, además de fomentar la motivación y la productividad del personal.

El compromiso organizacional es un estado psicológico en el que se vincula la relación entre los empleados y la organización (Meyer y Allen, 1991), y su estudio ha sido de gran interés para entender y comprender su conceptualización (Dubin *et al.*, 1975; O'Reilly y Chapman, 1986; Porter *et al.*, 1974; Porter *et al.*, 1975); sin embargo, fue hasta los años noventa en que Meyer y Allen (1991) desarrollan un enfoque en el cual plantean tres

dimensiones: la afectivo, de continuidad y la normativa, los cuales no se excluyen, sino que sujetan al estado racional y emocional, experiencias y características de cada persona.

La dimensión afectiva es la relación o lazo emocional del empleado con la organización, ya que se siente identificado, orgulloso y agradecido de pertenecer a ella. En otras palabras, un nivel alto de compromiso afectivo es el reflejo de que las personas deciden trabajar en la organización porque lo quieren hacer (Meyer y Allen, 1991); esa emoción generada por las experiencias vividas por el tiempo provoca y consolida la confianza entre la organización y la persona (Chiavenato, 2004).

La dimensión de continuidad es aquella en la que el empleado genera un sentimiento de incertidumbre o temor de que el salir de la organización le puede costar mucho, por lo que su decisión es pertenecer a ella. Existen dos factores que intervienen en esta dimensión: la primera es el tiempo, esfuerzo, dedicación y dinero que se ha invertido para el desempeño en el trabajo, y la segunda es la falta de opciones o alternativas de trabajo en el exterior (Meyer y Allen, 1990).

La última dimensión, conocida como normativa, se refiere al vínculo o sentimiento que el empleado desarrolla como una obligación moral hacia la organización (Rivera, 2010). Esto se debe a los lazos establecidos con las personas que lo rodean y que tienen un significado para él. Los empleados con un alto nivel de compromiso normativo consideran que es su responsabilidad permanecer en la organización (Meyer y Allen, 1990). Es decir, sienten que tienen una obligación moral de estar presentes.

El compromiso organizacional del personal es un factor determinante en los resultados que alcanza la organización (Guerrero Bejarano, 2016; Robbins, Judge, Millett, y Boyle, 2013.; Sharma y Bajpai, 2010). El liderazgo implica habilidades de influencia y dirección sobre un grupo de personas para llevarlos hacia el logro de objetivos y metas (Daft, 2006). Además, es una cualidad que inspira y motiva a los empleados a mejorar su desempeño (Hernández *et al.*, 2018).

El concepto de liderazgo ha sido ampliamente estudiado y ha dado lugar a teorías que abordan diferentes percepciones (Bass, 1985; Burns, 1978; Hersey y Blanchard, 1969, 1988; Stogdill, 1948). Sin embargo, para el propósito de este estudio se adopta el modelo de Bass y Avolio (2000), el cual identifica tres estilos de liderazgo que tienen una gran influencia y aplicación en la actualidad: liderazgo transaccional, transformacional y *laissez-faire*, ya que considera diversos resultados según el estilo de relación que establece el líder con sus colaboradores.

El estilo de liderazgo transaccional es el enfoque tradicional que se fundamenta en el intercambio o transacción entre el líder y el empleado (Almirón *et al.*, 2015). En este caso, el líder tiene la capacidad de recompensar o sancionar a los empleados según su desempeño y rendimiento, por lo que dirige a los empleados en la búsqueda y consecución de metas y objetivos. Este estilo implica un esfuerzo contingente (Kajatt y Tovar, 2016), donde el empleado se motiva por las recompensas prometidas por el líder.

Por otro lado, el estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por la interacción y el alto nivel de moralidad y motivación entre el líder y el empleado (Burns, 1978). En este se utiliza la motivación como medio para que los empleados superen sus expectativas y generen un cambio tanto a nivel personal como en el equipo de trabajo y en la organización en sí (Bass, 1999). El líder transformador posee la habilidad de influir y estimular cambios en el pensamiento y la visión personal para guiarlos hacia un objetivo organizacional (Alvarado *et al.*, 2016).

El tercer estilo de liderazgo es el *laissez-faire*, término francés que significa “dejar hacer”. Su característica principal es la falta de dirección por parte del líder hacia sus empleados, es decir, se les otorga libertad y se les delega acciones para la toma de decisiones. En este estilo, el líder no se involucra con el personal y no realiza ninguna negociación para alcanzar objetivos (Bass y Riggio, 2006). Estudios han concluido que este enfoque de liderazgo conduce a una baja productividad y rendimiento, y puede generar hostilidad y apatía. No obstante, en circunstancias específicas, puede ser eficaz y eficiente (Hogg y Vaughan, 2010), ya que promueve una atmósfera positiva y creativa.

Ahora bien, con base en los conceptos explicados sobre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo, se formularon las siguientes hipótesis como directrices de la presente investigación:

Hipótesis general

- H.i: Existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo (transaccional, transformacional y *laissez faire*) del personal docente y administrativo de una universidad pública de Chihuahua.

Hipótesis específicas

- H.E.1: Existe una correlación positiva entre el compromiso afectivo y el estilo de liderazgo transformacional en el personal docente y administrativo de una universidad pública de Chihuahua
- H.E.2: Existe una correlación positiva entre el compromiso de continuidad y el estilo de liderazgo transformacional en el personal docente y administrativo de una universidad pública de Chihuahua.
- H.E.3: Existe una correlación positiva entre el compromiso normativo y el estilo de liderazgo transformacional en el personal docente y administrativo de una universidad pública de Chihuahua.
- H.E.4: Existe una correlación positiva entre el compromiso afectivo y el estilo de liderazgo transaccional en el personal docente y administrativo de una universidad pública de Chihuahua.
- H.E.5: Existe una correlación positiva entre el compromiso de continuidad y el estilo de liderazgo transaccional en el personal docente y administrativo de una universidad pública de Chihuahua.
- H.E.6: Existe una correlación positiva entre el compromiso normativo y el estilo de liderazgo transaccional en el personal docente y administrativo de una universidad pública de Chihuahua.
- H.E.7: Existe una correlación positiva entre el compromiso afectivo y el estilo de liderazgo *laissez-faire* en el personal docente y administrativo de una universidad pública de Chihuahua.
- H.E.8: Existe una correlación positiva entre el compromiso de continuidad y el estilo de liderazgo *laissez-faire* en el personal docente y administrativo de una universidad pública de Chihuahua.
- H.E.9: Existe una correlación positiva entre el compromiso normativo y el estilo de liderazgo *laissez-faire* en el personal docente y administrativo de una universidad pública de Chihuahua.

Materiales y métodos

La presente investigación se llevó a cabo mediante un estudio de enfoque cuantitativo, el cual emplea la recolección y análisis de datos (Hernández *et al.*, 2018). En concreto, se utilizó un diseño no experimental, con un alcance descriptivo y correlacional con el fin de probar las hipótesis e identificar hallazgos dentro de la población de estudio.

Población y unidad de análisis

La población participante de la universidad (tabla 1) se encuentra asignada y distribuida en 15 facultades y una oficina central (rectoría), principalmente ubicadas en la ciudad de Chihuahua. Además, las extensiones de las facultades se hallan en diversas regiones del estado, como Ciudad Juárez, Ciudad Delicias, Ojinaga, Camargo, Hidalgo del Parral, Guadalupe y Calvo, Guachochi, Guerrero, Cuauhtémoc y Madera. En total, la población de esta investigación fue de 4308 empleados de la universidad, de los cuales 2972 son docentes y 1336 administrativos.

Tabla 1. Muestra de personal docente y administrativo que participó en la presente investigación

Categoría	Población	Tamaño de la muestra	Porcentaje categoría	Porcentaje de la muestra
Personal docente	2972	341	11.4 %	7.9 %
Personal administrativo	1336	299	22.3 %	6.9 %
Total	4308	640		14.8 %
Características		Frecuencia	Porcentaje (%)	
Docente		419	60.1	
Tiempo completo		186	26.7	
Medio tiempo		19	2.7	
Hora clase		214	30.6	
Administrativo		279	39.9	
Confianza		193	27.7	
Sindicalizados		86	12.3	

Fuente: Elaboración propia

Selección de la muestra y muestreo

Para la selección de la muestra (tabla 1), se decidió emplear un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández *et al.*, 2018), es decir, teniendo en cuenta la disponibilidad de los sujetos de estudio. Por este motivo, el tamaño de la muestra del personal docente y administrativo que participó fue de 698 individuos, de los cuales 419 eran docentes (60.1 %) y 279 eran administrativos (39.9 %).

Instrumentos de medición

Para la medición del compromiso organizacional, se seleccionó el cuestionario sobre atributos de la organización (CATO), desarrollado por Meyer y Allen (1990), el cual busca principalmente medir las tres dimensiones del compromiso (afectiva, de continuidad y normativa). Este instrumento ha sido utilizado en varias investigaciones sobre compromiso organizacional, como las de Arias (2001), Belausteguigoitia (2007) y Prieto *et al.* (2018). Se ha preferido esta escala propuesta por Meyer y Allen (1990) debido a su mayor respaldo y a que ha sido la más utilizada en los últimos años (Arciniega, 2002).

El instrumento constó de 21 ítems, los cuales se presentaron de forma aleatoria, de la siguiente manera: 7 dirigidos al compromiso afectivo (ítems 1, 3, 7, 10, 11, 12, 15); 7 para el compromiso de continuidad (ítems 4, 8, 13, 17, 19, 20, 21) y 7 para el compromiso normativo (ítems 2, 5, 6, 9, 16, 14, 18). Las respuestas se registraron en una escala tipo Likert, que contemplaba 5 opciones de valor (1 = total desacuerdo y 5 = total acuerdo).

Asimismo, se seleccionó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), desarrollado por Bass (1985) y Bass y Avolio (2000), como el instrumento para medir los estilos de liderazgo, ya que permite evaluarlos en rango completo. Para este estudio, se utilizó la versión actualizada y reducida de Avolio y Bass (1995).

Finalmente, el instrumento adaptado y aplicado constó de 25 ítems, distribuidos de la siguiente manera: 14 ítems dirigidos al liderazgo transformacional, 7 ítems para el liderazgo transaccional y 4 ítems para el liderazgo *laissez-faire*. Los ítems se presentaron de forma aleatoria. Las respuestas se registraron en una escala tipo Likert, que abarcaba 5 opciones de valor (1 = nunca y 5 = frecuente/siempre).

Aplicación de instrumentos

El proceso de recopilación de información primaria se planteó inicialmente de forma directa con el personal docente y administrativo de las 15 facultades y la oficina central (rectoría). En enero de 2023, se inició la distribución, aplicación y recolección de las encuestas mediante un oficio de apoyo con la autorización de la Dirección de Investigación y Posgrado de la Universidad. Sin embargo, debido a la falta de respuesta favorable, atribuida a procesos internos burocráticos y a la falta de tiempo para completar la encuesta, se implementó una segunda opción de recopilación de datos. Esta consistió en la elaboración del instrumento en formato Google Forms, con el apoyo de la Coordinación de Tecnologías de la Información. El formulario se envió al correo electrónico institucional del personal docente y administrativo de la universidad, donde se accedió a la encuesta a través de un enlace proporcionado. La recolección de datos se efectuó en un periodo de cuatro semanas.

Análisis de datos

La captura de datos se realizó utilizando el *software* Microsoft Office Excel 2019, mientras que el análisis de datos se efectuó con el programa IBM SPSS (Statistics Package for Social Sciences), versión 25.0, el cual permitió analizar los datos y obtener los resultados descriptivos. Además, se aplicó un análisis para determinar la normalidad de los datos utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov. El resultado conseguido del valor de p fue de 0.000, con un nivel de significancia de 0.05. Dado que este valor es menor que el nivel de significancia ($p < 0.05$), se concluyó que los datos de la muestra no presentan una distribución normal. Por lo tanto, se utilizó la prueba de Rho de Spearman para datos no paramétricos en la aplicación de la prueba de hipótesis del estudio.

Resultados

Muestra

En la muestra de estudio (tabla 1), participaron el 60.1 % de docentes y el 39.9 % de administrativos. La mayor representación entre los docentes fue la de los adscriptos como hora clase (30.6 %), mientras que entre los administrativos predominó el personal de confianza (27.7 %).

Perfil sociodemográfico

El perfil sociodemográfico (tabla 2) indica que participaron tanto hombres (44.0 %) como mujeres (55.6 %), con una edad mayoritaria entre 41 y 50 años (31.9 %). La mayoría de están casados (58.0 %), tienen una antigüedad laboral de 11 a 15 años (23.2 %) o de 5 años o menos (23.1 %), y poseen un nivel educativo de maestría (42.1 %).

Tabla 2. Perfil sociodemográfico de docentes y administrativos de la universidad pública

Características	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género		
Masculino	307	44.0
Femenino	388	55.6
Otros	2	0.3
No contestó	1	0.1
Edad		
De 20 o menos	3	0.4
De 21 a 30 años	49	7.0
De 31 a 40 años	194	27.8
De 41 a 50 años	223	31.9
De 51 a 60 años	81	11.6
Más de 60 años	148	21.2
Estado civil		
Soltero	166	23.8
Casado	405	58.0
Unión libre	42	6.0
Divorciado	62	8.9
Viudo	10	1.4
Separado	12	1.7
No contestó	1	0.1
Antigüedad laboral		
5 años o menos	161	23.1
De 6 a 10 años	157	22.5
De 11 a 15 años	162	23.2

De 16 a 20 años	101	14.5
De 21 a 25 años	43	6.2
De 26 a 30 años	38	5.4
Más de 30 años	36	5.2
Nivel educativo		
Bachillerato o nivel técnico	48	6.9
Licenciatura	180	25.8
Maestría	294	42.1
Doctorado	175	25.1
No contestó	1	0.1

Fuente: Elaboración propia

Baremo de intensidad de compromiso organizacional y de los estilos de liderazgo

Según los resultados y el análisis descriptivo, se estableció una escala de valoración para la intensidad del compromiso organizacional y los estilos de liderazgo de los sujetos de estudio. El valor conseguido para cada dimensión (afectiva, de continuidad y normativa) indica el nivel de compromiso organizacional. Si la cifra está en el rango de 1 a 33, es débil; si está entre 34 y 66, es moderado; y si es mayor a 67, es fuerte. Del mismo modo, el valor obtenido para cada estilo (transformacional, transaccional y laissez-faire) indica el nivel de liderazgo. Si el resultado está en el rango de 1 a 33, se considera débil; si está entre 34 y 66, se considera moderado; y si es mayor a 67, se considera fuerte.

Grado de compromiso organizacional por ítem

El grado de compromiso organizacional por ítems (tabla 3) revela que la dimensión afectiva fue la que presentó un alto grado en los siguientes ítems: (3) “Esta institución tiene un gran significado personal para mí” (89.7 %); (7) “Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi institución” (83.6 %); y (1) “Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta institución” (83.2 %). Por otro lado, los ítems que mostraron un nivel moderado de grado de compromiso organizacional pertenecen a la dimensión de continuidad. Estos son el ítem (19) “Creo que si dejara esta institución no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo” (44.0 %), y el ítem (20) “Ahora mismo, trabajo en esta institución más porque lo necesito que porque yo quiera” (45.3 %).

Tabla 3. Grado de compromiso organizacional por ítem

N.º	ÍTEMS	Dimensión	Porcentaje (%)
1	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta institución.	Afectiva	83.2
3	Esta institución tiene un gran significado personal para mí	Afectiva	89.7
7	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi institución.	Afectiva	83.6
10	Esta institución merece mi lealtad, por eso continúo trabajando con ella.	Afectiva	78.7
11	Una de las principales razones por las que continúe trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	Afectiva	63.8
12	Me sentiría culpable si dejase ahora la institución, considerando todo lo que me ha dado.	Afectiva	59.6
15	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en la institución es porque afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí.	Afectiva	51.1
4	Me siento como parte de una familia en esta institución.	Continuidad	78.5
8	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a la institución.	Continuidad	79.3
13	Ahora mismo, no abandonaría la institución, porque me siento obligado con toda su gente.	Continuidad	62.4
16	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.	Continuidad	47.5
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora la institución.	Continuidad	56.5
19	Creo que si dejara esta institución, no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	Continuidad	44.0
20	Ahora mismo, trabajo en esta institución más porque lo necesito que porque yo quiera.	Continuidad	45.3
21	Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista.	Continuidad	48.2
2	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.	Normativo	71.0
5	Estoy orgulloso(a) de trabajar en esta institución.	Normativo	90.6
6	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.	Normativo	72.3
9	Continúo trabajando en esta institución porque me siento en deuda con ella por todo lo que me ha dado.	Normativo	64.8
14	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución es porque otra organización no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	Normativo	45.4
18	Ahora mismo, sería muy duro para mi dejar la institución, incluso si quisiera hacerlo.	Normativo	62.3

Fuente: Elaboración propia

Nivel de intensidad general y de cada dimensión de compromiso organizacional

En la medición del resultado utilizando el baremo de intensidad, se determinó que el grado general del personal de la universidad estudiada es de nivel fuerte (68.6 %). En cuanto al grado por dimensión, se observa que la dimensión afectiva es la más alta, alcanzando un nivel del 72.8 %. Por otro lado, la dimensión de continuidad muestra la intensidad más baja, con el 57.7 %, clasificada como moderada (tabla 4).

Tabla 4. Grado de compromiso organizacional general y por dimensión

	Intensidad	Porcentaje (%)
Grado general de compromiso organizacional	Fuerte	68.6
Dimensión	Intensidad	Porcentaje (%)
Afectivo	Fuerte	72.8
Continuidad	Moderado	57.7
Normativo	Fuerte	67.7

Fuente: Elaboración propia

Grado de estilo de liderazgo por ítem

El grado de estilo de liderazgo por ítems (tabla 5) revela que el liderazgo transformacional presentó un nivel fuerte en los siguientes ítems: (20) “Mi jefe(a) se muestra confiable y seguro” (83.0 %); (16) “Mi jefe(a) actúa de modo que se gana mi respeto” (81.8 %); y (11) “Mi jefe(a) considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace” (81.4 %). Por otro lado, el liderazgo *laissez-faire* mostró el grado más débil en los ítems: (5) “Mi jefe(a) suele estar ausente cuando surgen problemas importantes” (37.1 %), y el ítem (21) “A mi jefe(a) le cuesta tomar decisiones” (42.6 %).

Tabla 5. Grado de estilo de liderazgo por ítem

N.º	ÍTEMS	Estilo	Porcentaje (%)
2	Mi jefe (a) acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados	Transformacional	61.2
4	Mi jefe (a) expresa sus valores y creencias más importantes.	Transformacional	73.6
6	Cuando mi jefe (a) resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	Transformacional	73.1
7	Me siento orgulloso/a de estar asociado con mi jefe (a)	Transformacional	79.5
10	Mi jefe (a) tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	Transformacional	80.4
11	Mi jefe (a) considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	Transformacional	81.4
12	Mi jefe (a) dedica tiempo a enseñar y orientar.	Transformacional	74.1
15	Mi jefe (a) me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo.	Transformacional	78.3
16	Mi jefe (a) actúa de modo que se gana mi respeto.	Transformacional	81.8
18	Mi jefe (a) toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	Transformacional	77.9
20	Mi jefe (a) se muestra confiable y seguro.	Transformacional	83.0
22	Mi jefe (a) me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	Transformacional	73.4
23	Mi jefe (a) me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	Transformacional	72.7
25	Mi jefe (a) expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	Transformacional	80.9
1	Mi jefe (a) me ayuda siempre a que yo me esfuerce.	Transaccional	76.0
8	Mi jefe (a) aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño.	Transaccional	77.4
9	Mi jefe (a) se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal.	Transaccional	44.6
13	Mi jefe (a) deja en claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas.	Transaccional	68.9
14	Mi jefe (a) mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	Transaccional	49.8
17	Mi jefe (a) pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, queja y fallas.	Transaccional	74.2
19	Mi jefe (a) realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	Transaccional	73.8
3	A mi jefe (a) le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	Laissez Faire	46.2
5	Mi jefe (a) suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	Laissez Faire	37.1
21	A mi jefe (a) le cuesta tomar decisiones.	Laissez Faire	42.6
24	Mi jefe (a) tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	Laissez Faire	45.1

Fuente: Elaboración propia

Nivel de intensidad general y de cada estilo de liderazgo

Por otra parte, en contraste con el baremo de intensidad, se determinó que el grado general de liderazgo es de nivel fuerte, con un porcentaje del 69.9 %. En cuanto a los estilos específicos, se observa que el liderazgo transformacional alcanzó un nivel fuerte (76.5 %). En cambio, el liderazgo *laissez-faire* mostró un nivel más débil (42.7 %) (tabla 6).

Tabla 6. Grado de liderazgo por estilo

Transformacional	Fuerte	76.5
Transaccional	Moderado	66.4
Laissez faire	Débil	42.7

Fuente: Elaboración propia

Correlación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo

El análisis de correlación de Rho de Spearman, realizado entre las dos variables en estudio (tabla 7), reveló que el compromiso organizacional tiene una correlación significativa (0.000) con los estilos de liderazgo, dado que el valor obtenido no supera el 0.05.

Tabla 7. Correlación Rho Spearman entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo

		Estilos de liderazgo
Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	.356**
	Sig (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia

Correlación entre las dimensiones del compromiso organizacional y los estilos de liderazgo

Dentro del análisis de correlación de variables (tabla 8), entre las dimensiones de compromiso organizacional (afectivo, normativa y de continuidad) y los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez-faire*) se observó que la dimensión afectiva (.362** y .368**) y la dimensión normativa (.323** y .329**) presentan una correlación alta y positiva con los estilos transformacional y transaccional, respectivamente. Por otro lado, la dimensión de continuidad (.249**) muestra una correlación alta y positiva mayor con el estilo de liderazgo transaccional.

Además, se determinó que las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo = -.214**, de continuidad = -.108** y normativo = -.175**) exhiben una correlación baja y negativa con el estilo *laissez-faire*.

Tabla 8. Correlación Rho Spearman entre dimensiones del compromiso organizacional y los estilos de liderazgo

			Transformacional	Transaccional	Laissez faire
Rho Spearman	Efectiva	Coefficiente de correlación	.362**	.368**	-.214**
		Sig (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	693	693	693
	Continuidad	Coefficiente de correlación	.208**	.249**	-.108**
		Sig (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	693	693	693
	Normativo	Coefficiente de correlación	.323**	.329**	-.175**
		Sig (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	693	693	693

Fuente: Elaboración propia

Comprobación de hipótesis

De acuerdo con los resultados presentados en esta investigación, se determina la aprobación o el rechazo de la hipótesis general y las hipótesis específicas. Con la aplicación de la prueba Rho de Spearman como herramienta de análisis de datos no paramétricos —con la finalidad de calcular la correlación entre el compromiso organizacional y el estilo de liderazgo del personal docente y administrativo de una Universidad pública de Chihuahua— se obtuvo como resultado una correlación significativa de 0.000 (tabla 7), por lo que se aprueba la hipótesis general.

Por otra parte, con base en los resultados, la comprobación de las hipótesis específicas mostró que el compromiso afectivo .362** y .368** (tabla 8), el compromiso de continuidad .208** y .249** (tabla 8), y el compromiso normativo .323** y .329** (tabla 8) tienen una correlación alta y positiva con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, respectivamente, por lo que las H.E.1, H.E.2, H.E.3, H.E.4, H.E.5 y H.E.6 son aceptadas.

A su vez, se corroboró que el compromiso afectivo -.214** (tabla 8), el compromiso de continuidad -.108** (tabla 8), y el compromiso normativo -.175** (tabla 8) tienen una correlación negativa y significativa con el estilo de liderazgo *laissez-faire*, por lo que las H.E.7, H.E.8 y H.E.9 son rechazadas.

Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el compromiso organizacional y el estilo de liderazgo. Conforme a los resultados obtenidos, se determinó una alta correlación significativa, de ahí que se confirme la hipótesis general planteada (H._i). Este hallazgo respalda la influencia del liderazgo en el compromiso organizacional, como lo señala Ramos (2005), quien menciona que la forma en que un líder ejerce su liderazgo influye en el nivel de compromiso organizacional. Además, se confirma la afirmación de Salvador y Sánchez (2018), en cuando a que “el liderazgo directivo es un eje fundamental en el nivel de compromiso organizacional docente”.

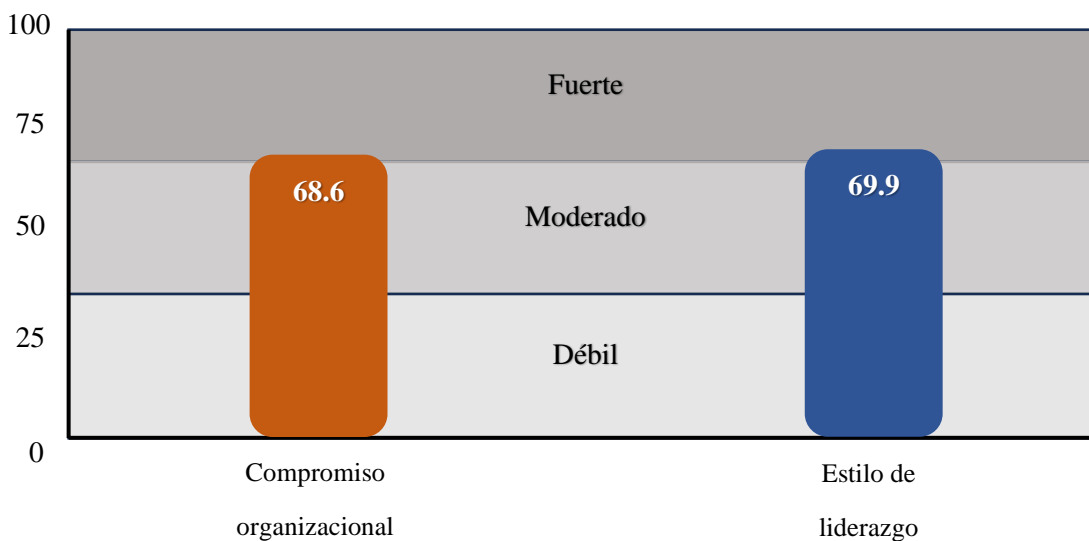
Asimismo, se identificó una alta relación entre las dimensiones afectiva y normativa con el estilo de liderazgo transformacional, lo cual valida lo mencionado por Barraza (2008), quien afirma que el apego emocional y el sentimiento de pertenencia se relacionan con el nivel de responsabilidad y el cumplimiento de las normas establecidas.

Los resultados también validan la relación intrínseca entre el compromiso organizacional y el tipo de liderazgo aplicado, como lo señalan López *et al.* (2016), quienes

indican que los grupos de trabajo bajo un liderazgo bien definido tienden a ser más eficientes. Esto también coincide con lo referido por Villalba (2001), quien afirma que el compromiso y el liderazgo crean un vínculo emocional que fomenta la valoración, el respeto, el cumplimiento y la contribución hacia la institución.

En definitiva, esta investigación aporta al diagnóstico del nivel de compromiso organizacional y del estilo de liderazgo en una universidad pública en el norte del país, lo que, a su vez, genera un indicador de monitoreo para comprender el estado psicológico y social del personal (figura 1). En efecto, los resultados muestran un compromiso organizacional de grado fuerte, aunque se sitúa en el límite inferior del grado moderado, lo cual indica la necesidad de evaluar la situación actual del personal e iniciar trabajos estratégicos para elevar el compromiso organizacional y mejorar el liderazgo.

Figura 1. Hito de grado de compromiso organizacional y estilo de liderazgo

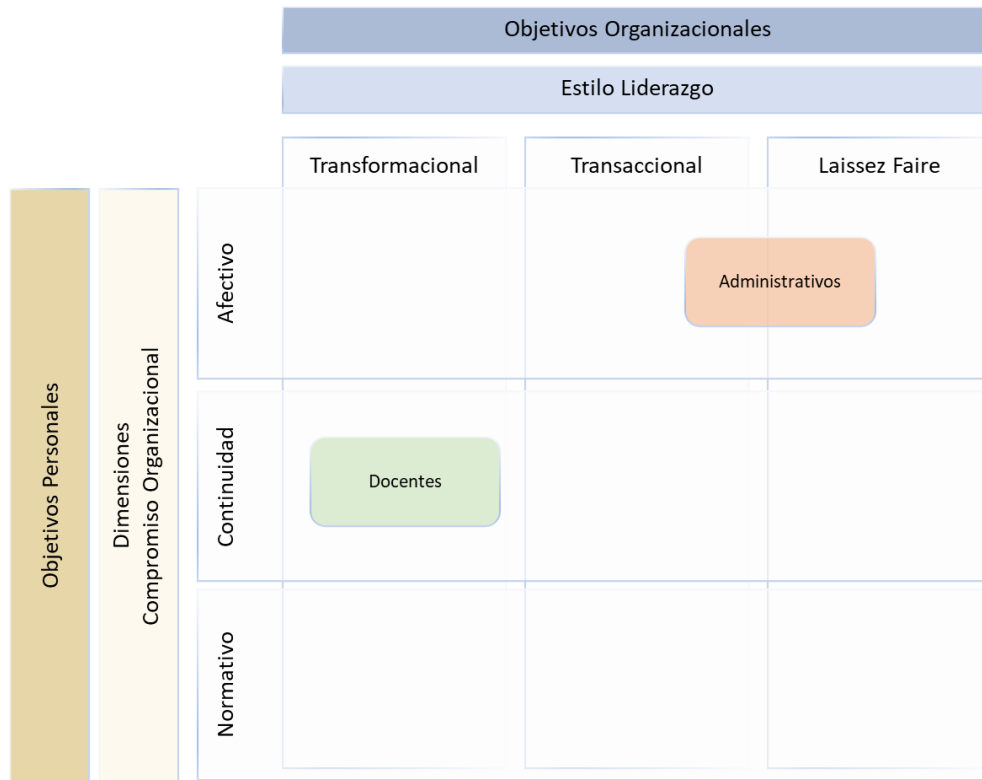


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se propone desarrollar un modelo de gestión para detectar la relación entre el compromiso organizacional y el liderazgo con el objetivo de determinar estrategias específicas para los empleados de una institución educativa (figura 2). Como resultado, se evidencia que la dimensión afectiva y normativa del compromiso organizacional es de grado fuerte, lo que sugiere un alto vínculo emocional, moral y de lealtad hacia la universidad.

Asimismo, se observa que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional también son de nivel fuerte, lo que evidencia que el liderazgo ejercido posee un alto grado de influencia debido a la estructura jerárquica de la organización.

Figura 2. Modelo de gestión de relación compromiso organizacional y estilo de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Este modelo ofrece un indicador que describe el estado del compromiso organizacional y del liderazgo, trazando el curso de las dimensiones y estilos estudiados, lo que genera una reflexión y análisis para determinar estrategias efectivas que mantengan e incrementen el compromiso organizacional del personal, así como para diseñar esquemas específicos de liderazgo efectivo que contribuyan al desarrollo competitivo tanto del personal como de la misma institución.

Finalmente, cabe resaltar que el continuo estudio de los conceptos de compromiso organizacional y estilo de liderazgo fortalecerá internamente a la institución, lo que le permitirá mejorar y aumentar el desempeño laboral, potenciar el nivel académico, alcanzar objetivos y cumplir con las metas organizacionales.

Conclusión

La contribución de esta investigación radica en confirmar la estrecha relación entre el compromiso organizacional y el estilo de liderazgo, la cual está determinada por la naturaleza tanto de la organización como de las personas que la integran. En el contexto universitario estudiado, se evidencia que el personal muestra un compromiso con la institución principalmente en las dimensiones afectiva y de continuidad, lo cual significa un apego emocional, el reconocimiento de las oportunidades brindadas, la lealtad y la seguridad laboral (disminución en la incertidumbre respecto al cambio de trabajo o la estabilidad laboral).

Por otro lado, el estilo de liderazgo varía según el área en la que se aplique, como se evidencia en la investigación. En cambio, el liderazgo transformacional se enfoca en el personal docente, ya que busca estimular e influir en sus objetivos personales para alinearlos con los objetivos de la organización. Por su parte, el liderazgo transaccional y *laissez-faire* se relacionan con el personal administrativo. El primero implica que el líder establece metas y objetivos por cumplir, mientras que el segundo se refiere a la existencia de procesos establecidos y burocráticos que brindan un grado de libertad en la ejecución, lo cual permite al líder realizar actividades de carácter burocrático y otras de mayor importancia.

Otra conclusión importante es la necesidad de concienciar y establecer una evaluación estructurada del compromiso organizacional de todo el personal para obtener información oportuna que contribuya al desarrollo y la implementación de estrategias para fomentar dicho compromiso. Además, es crucial conocer la percepción del personal sobre el estilo de liderazgo ejercido con el fin de evaluar su eficacia y mejorar el liderazgo en la institución educativa.

Aunado a esto, cabe advertir que los resultados obtenidos en esta investigación no pueden generalizarse a otras instituciones educativas de nivel superior. Sin embargo, destacamos la importancia de replicar la metodología del estudio para confirmar los hallazgos y obtener más información que pueda contribuir a la definición y aplicación de estrategias o programas de desarrollo para promover el compromiso organizacional y un liderazgo efectivo.

Por último, se recomienda continuar con la iniciativa de investigar la relación entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo, tanto en instituciones de educación pública como privada, para comprender percepciones, estrategias y tendencias que puedan contribuir a aumentar el compromiso organizacional e identificar estilos de liderazgo objetivos, prácticos y productivos.

Futuras líneas de investigación

- Estudiar la relación entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo en organizaciones públicas y privadas de distintos sectores productivos.
- Aplicar la metodología de investigación en los diferentes niveles educativos y utilizando distintos tipos de muestreo.
- Determinar la influencia de la cultura organizacional con el grado de compromiso organizacional y el estilo de liderazgo.
- Analizar el impacto del desarrollo organizacional en el compromiso organizacional y el estilo de liderazgo.
- Realizar comparativos con otras universidades públicas y privadas en el estado y en otros del país.

Referencias

- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., García-Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4, 24-27.
<http://hdl.handle.net/10481/34629>
- Alvarado, K. P., Parodi G. T. y Ruiz, Y. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico del Perú
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1590>
- Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional en México. ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica*, 11, 21-23.
- Arias F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. México, Edit. UNAM. *Rev. de Contaduría y Administración*, N° 200, enero marzo 2001.
- Avolio B. y Bass B.: (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*; vol. 6, N° 2; 199-218.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
- Barraza, A. (2008). Compromiso organizacional docente. Un estudio exploratorio, en *Avances en Supervisión Educativa*, No. 8 Asociación de Inspectores de Educación en España.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass B. y Avolio B.: (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort. Published by Mindgarden, Inc.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bayona, C., Goñis, S. y Madorrán, C. (1999). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 139-149.
- Belausteguigoitia, I., Patlán, J. and Navarrete, M. M. (2007). Organizational climate as antecedent of commitment, effort and entrepreneurial orientation in mexican family and non-family firms. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 5-24.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thomson.
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Dávila de León, C. y Jiménez G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302.
- Dubin, R., Champoux, J. E. and Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421. <https://doi.org/10.2307/2392000>
- Farahani, M., Taghadosi, M. and Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/12380>.
- Frkovich, B. (2018). *Relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional*. (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13624>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., y Donnelly, J. H. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. McGraw Hill Interamericana.

- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional. *INNOVA Research Journal*, 1(10), 134-144. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n10.2016.106>
- Hernández, B. E., Ruiz, A. M., Ramírez, V., Sandoval, S. J., y Méndez, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8(16), 820-846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Hogg, M. A. y Vaughan, G. M. (2010). *Psicología social* (5.^a ed.). Médica Panamericana.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education (us).
- Kajatt, N. V. y Tovar, L. A. R. (2016). Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios. *Mercados y Negocios*, (14), 21-43. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864035002>
- 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. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4028>
- López, P., Osorio, F., Gallegos, V. y Cáceres, M. D. (2016). Liderazgo escolar y eficacia colectiva en escuelas públicas de Bogotá. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9(18), 67-84. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.m9-18.leec>
- Meyer, J. and Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1- 18. <http://workandbabies.com/wp-content/uploads/2009/11/allen-myer-1990.pdf>
- Meyer, J. and Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internationalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- Porter, L. W., Lawler, E. E. and Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. McGraw-Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>.
- Prieto, C. O., Sánchez, L. B., y Mayett, Y. (2018). Compromiso organizacional en preparatorias públicas y privadas del estado de Chihuahua, México. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 713 - 740. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.403>
- Ramos, A. (2005). *El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores del programa universitario de inglés de la Universidad de Colima* (tesis de maestría). Universidad Colima. <http://bvirtual.ucol.mx/consultaxcategoria.php?categoria=3&id=5838>
- Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4807>
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Salvador E. M., y Sánchez, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124.
- Sharma, J. P. and Bajpai, N. (2010). Organizational Commitment and Its Impact on Job Satisfaction of Employees: A Comparative Study in Public and Private Sector in India. *International Bulletin of Business Administration*, (9), 7-19.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, (25), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Tuirán, R. (2011). La educación superior en México: avances, rezagos y retos. *Suplemento Campus Milenio*, (27), 27-38. http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Calidad/unidad4/lecturas/txt_1_s4_educ_sup_a van_rez_ret_tuiran.pdf
- Villalba Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (26), 5-17. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602602>

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Raúl Hiram Frescas Villalobos (Igual) César Omar Prieto Quintana (Igual)
Metodología	Raúl Hiram Frescas Villalobos (Principal) César Omar Prieto Quintana (Apoyo) Yésica Mayett Moreno (Apoyo) Laura Berenice Sánchez Baltasar (Apoyo)
Software	Raúl Hiram Frescas Villalobos (Principal) César Omar Prieto Quintana (Apoyo) Yésica Mayett Moreno (Apoyo) Laura Berenice Sánchez Baltasar (Apoyo)
Validación	Raúl Hiram Frescas Villalobos (Principal) César Omar Prieto Quintana (Apoyo) Yésica Mayett Moreno (Apoyo) Laura Berenice Sánchez Baltasar (Apoyo)
Análisis Formal	Raúl Hiram Frescas Villalobos (Principal) César Omar Prieto Quintana (Apoyo) Yésica Mayett Moreno (Apoyo) Laura Berenice Sánchez Baltasar (Apoyo)
Investigación	Raúl Hiram Frescas Villalobos
Recursos	Raúl Hiram Frescas Villalobos
Curación de datos	Raúl Hiram Frescas Villalobos
Escritura - Preparación del borrador original	Raúl Hiram Frescas Villalobos
Escritura - Revisión y edición	Raúl Hiram Frescas Villalobos (Principal) César Omar Prieto Quintana (Apoyo) Yésica Mayett Moreno (Apoyo) Laura Berenice Sánchez Baltasar (Apoyo)
Visualización	Raúl Hiram Frescas Villalobos (Principal) César Omar Prieto Quintana (Apoyo) Yésica Mayett Moreno (Apoyo) Laura Berenice Sánchez Baltasar (Apoyo)
Supervisión	César Omar Prieto Quintana (Igual) Yésica Mayett Moreno (Igual) Laura Berenice Sánchez Baltasar (Igual)
Administración de Proyectos	Raúl Hiram Frescas Villalobos (Principal) César Omar Prieto Quintana (Apoyo) Yésica Mayett Moreno (Apoyo)

	Laura Berenice Sánchez Baltasar (Apoyo)
Adquisición de fondos	Raúl Hiram Frescas Villalobos (Principal) César Omar Prieto Quintana (Apoyo) Yésica Mayett Moreno (Apoyo) Laura Berenice Sánchez Baltasar (Apoyo)