

**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
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Ignacio Alejandro Mendoza Martínez

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

alexmemi@unam.mx, alejandro.mendoza@human.com.mx

Blanca Rosa García Rivera

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

blanca_garcia@uabc.edu.mx, blanca_garcia@hotmail.com

Víctor Xochitototl Nava

vxochitototln@yahoo.es



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



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

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia particular de factores de Compromiso organizacional, Liderazgo transformacional y Liderazgo transaccional en subescalas de Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad), en personal que labora en Escuelas Públicas de Educación Básica en el Distrito Federal, desde el Modelo de Meyer y Allen; así como el de Bass y Avolio respectivamente. Se aplicó el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador”, “Adaptación al Cuestionario de Compromiso Organizacional”, y la “Adaptación al MultifactorLeadershipQuestionnaire” (MLQ), Versión 5, a una muestra de sus trabajadores de $n=100$. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales determinaron que el Compromiso organizacional influye directamente tanto en el Liderazgo transformacional como en el Liderazgo transaccional; el Liderazgo transformacional a su vez influye tanto en la Satisfacción, así como en el Esfuerzo extra. Al mismo tiempo, el Liderazgo transaccional influye en la Satisfacción, y ésta a su vez, influye en el Esfuerzo extra. Se obtuvieron niveles de confiabilidad Alpha de Cronbach superiores a .70.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Variables de resultado, Compromiso organizacional.



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

Introducción

La enseñanza básica representa un reto cada vez mayor en México debido a los cambios sociales, económicos y políticos que está experimentando el país. La reestructuración del presupuesto para educación básica, los programas, las condiciones laborales, las prestaciones y salarios entre otros, han afectado la satisfacción y el desempeño del docente.

En el caso de los profesionales dedicados a la enseñanza, Doménech (1995) establece que “el entorno social (padres, alumnos, pares) está demandando más de los docentes por las reformas continuas al sistema educativo; los profesores, deben afrontar esta situación con una capacidad de “reciclaje” permanente en términos de mayor preparación académica, actualización metodológica, conocimiento psicológico de los alumnos, todo esto, en un contexto organizacional que no favorece la labor docente (criterio de autoridad devaluado, bajos salarios, jornadas laborales extenuantes, inestabilidad laboral, líderes ineficientes, entre otros)”.

Asimismo, debido a la estructura centralizada de las instituciones educativas, donde el director es el que delega responsabilidades, autoriza cambios, supervisa y realiza evaluaciones del desempeño del docente, entre otros, a través de comunicaciones masivas y medios electrónicos que implican muy poco contacto con los docentes, la retroalimentación y la participación de éstos en la toma de decisiones así como la autonomía para realizar su trabajo son deficientes.

Aunque en México las condiciones del docente han sido estudiadas desde distintas perspectivas, hasta el momento existe escasa o nula información sobre como se relaciona el liderazgo que ejercen los directivos en los docentes y el compromiso organizacional de éstos. Asimismo, cómo afectan estos factores en la satisfacción laboral y en los resultados del docente.

El liderazgo transformacional ha sido tema de gran interés para académicos e investigadores debido a la importancia que éste representa para las organizaciones. Investigadores como Bass y Avolio (1988), han demostrado que un buen líder es capaz de transformar valores, necesidades, aspiraciones y prioridades de sus subalternos. En los últimos veinte años, el liderazgo transformacional ha sido estudiado extensamente debido a las asociaciones positivas que se han encontrado entre éste y los resultados organizacionales. (Avolio, Bass, Walumbwa, y Zhu, 2005); (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002); (Lowe, Kroeck, y Sivasubramaniam, 1996).

Sin embargo, en países como México, donde el empleo de los docentes se hace cada vez más complejo y demandante intelectualmente a través del tiempo, las organizaciones necesitan llegar a un punto de entendimiento de los elementos de la motivación humana, el comportamiento y el rendimiento de los empleados que den resultados sustentables. En este punto, el liderazgo transformacional es un elemento clave en esos resultados. A pesar



de esto, se observa que la mayoría de directivos de las instituciones educativas en México, aún practican un liderazgo autoritario. A este respecto se observa que el liderazgo transformacional en México tiene diferencias sustanciales que deben tomarse en cuenta en la investigación.

Breve estudio bibliográfico

Estudios previos

Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional asociado a compromiso organizacional

La relación entre el Liderazgo y el compromiso organizacional ha sido estudiado debido a los efectos positivos que se observan en el compromiso organizacional. Existe suficiente evidencia que demuestra la influencia del Liderazgo transformacional en el Compromiso organizacional (Bono & Judge, 2003; Dumdum et al., 2002; Koh, Steers, & Terborg, 1995; Lowe et al., 1996; Walumbwa & Lawler, 2003 en Avolio y Cols., 2005).

Algunos estudios como el de Yang (2012) hacen referencia a la influencia del Liderazgo transformacional en el Compromiso organizacional. El observó que la estimulación intelectual guarda una relación única y positiva con el Compromiso afectivo y el Compromiso continuo, donde los líderes animan a los seguidores a considerar los problemas en nuevas formas que los conduzca a involucrarse activamente en sus actividades laborales, con lo que los empleados experimentan un mayor sentido de inversión en la organización, demostrando un mayor esfuerzo al éxito de la organización, lo cual incrementa el compromiso continuo con la empresa. El menciona estudios previos (Koh, Steers, & Terborg, 1995; Nguni et al., 2006; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996 en Yang, 2012), que mostraron la relación de los constructos antes mencionados, específicamente, con las dimensiones de visión carismática y consideración individual.

Por su parte, Nguni y colaboradores (2006) en Yang (2012), observaron que esos mismos factores de Liderazgo transformacional tuvieron efectos directos significativos en el compromiso organizacional de los empleados por permanecer en el empleo. De igual forma, se observó que factores del Liderazgo transformacional, tales como la visión, comunicación inspiracional y estimulación intelectual, tienen un alto impacto favorable con el Compromiso afectivo (Podsakoff et al., 1990 y Rafferty & Griffin, 2004 en Yang, 2012) y con el Compromiso continuo (Rafferty & Griffin, 2004 en Yang 2012) hacia la organización. (Rafferty & Griffin, 2004 en Yang, 2012), señalaron que la comunicación inspiracional mostró una relación positiva con el Compromiso afectivo.

En otro estudio, Saní (2010) menciona que existe una relación positiva entre el Liderazgo transformacional y el Compromiso organizacional, según las aportaciones de (Bono & Judge, 2003; Walumbwa & Lawler, 2003; Dumdum et al., 2002; Koh, Steers, & Terborg, 1995; Lowe et al., 1996 en Saní, 2010), quienes argumentan que los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a pensar críticamente y a buscar nuevos métodos, lo que origina que los seguidores tengan habilidad para resolver problemas con nuevos métodos, por lo que las situaciones difíciles motivan a los seguidores a enfocarse en



su trabajo. Como resultado, la satisfacción laboral y el Compromiso organizacional serán mejorados. Saní (2010) también menciona a (Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998; Shamir, House, & Arthur, 1993 en Saní, 2010) quienes sugieren que los líderes transformacionales tienen una influencia positiva en el Compromiso organizacional de sus seguidores de tres formas: Al asegurarse de adoptar los valores al nivel más alto, haciendo hincapié en la relación del seguidor y cumplir las metas y creando un medio ambiente de sacrificio, compartiendo la visión y las metas organizacionales. Saní (2010) también menciona el trabajo de (Barling, Weber, and Kelloway, 1996), quienes reportaron un efecto importante del Liderazgo transformacional sobre el compromiso organizacional y el desempeño financiero de los seguidores a nivel departamental.

Por último, Saní menciona a (Bycio, Hackett, & Allen, 1995 en Saní, 2010), quienes mostraron que el Liderazgo transformacional tiene una relación positiva con los resultados relacionados al trabajo, tales como la satisfacción, compromiso y desempeño. Los líderes transformacionales pueden motivar a sus seguidores a comprometerse a alcanzar las metas organizacionales más altas (Avolio & Bass, 1988 en Saní, 2010).

Justificación

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas debido a que se ha demostrado que el compromiso es predictor de la rotación de personal así como de la puntualidad de un empleado. Existe evidencia de que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo (Arias & Tejada, 2012). Debido a lo anterior, existen altos costos para la organización cuando un empleado “no se pone la camiseta”. Por lo tanto, es prioritario conocer el tipo de liderazgo directivo que funciona en el contexto y utilizarlo como una herramienta de competitividad que mejore el compromiso organizacional y las variables de resultado de los docentes a través del respeto y confianza y la alineación de la misión y visión de la organización con el reforzamiento de la autonomía, que inspire, motive y comprenda las percepciones de sus seguidores a través de la atención individualizada y la retroalimentación, entre otras que lleven al logro de mejores índices de productividad y mejores niveles de calidad en el servicio. En México, estas variables no han recibido la atención necesaria en el ámbito de la investigación (Arias, & Tejada, 2012), por lo que esta investigación además de validar una teoría, arrojará nuevos hallazgos en el ámbito educativo que permita hacer cambios en la forma de dirigir de los directores de educación básica. Otra aportación importante es la aplicación del modelamiento de ecuaciones estructurales en el análisis multivariado entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.

Objetivo

Determinar la influencia particular de factores de Compromiso organizacional, Liderazgo transformacional y Liderazgo transaccional en subescalas de Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad), en personal que labora en Escuelas Públicas de Educación Básica en el Distrito Federal, desde el Modelo de Meyer y Allen; así como el de Bass y Avolio respectivamente.



Planteamiento del problema

En un contexto cambiante y globalizado, donde los docentes cada vez se enfrentan a mayores retos y donde el ambiente escolar les exige mayor esfuerzo y dedicación para conservar su empleo y dada la alta competitividad en las grandes urbes y de un criterio de autoridad cada vez más minado frente a niños de familias desintegradas y disfuncionales que son problemáticos y difíciles de educar, en un contexto organizacional que no favorece la labor docente y reformas educativas que traen cambios que representan jornadas laborales extenuantes e inestabilidad laboral (Dómenech, 1995), es de suma importancia conocer cómo se relaciona el liderazgo transformacional que ejercen los directivos en los docentes y el compromiso organizacional de éstos. Asimismo, cómo afectan estos factores en la satisfacción laboral y en los resultados del docente.

Pregunta de investigación

¿El Compromiso organizacional, el Liderazgo transformacional y el Liderazgo transaccional influyen de forma directa significativa en las subescalas de Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad) en el personal investigado?

Hipótesis

Ho: “El Compromiso organizacional, el Liderazgo transformacional y el Liderazgo transaccional no influyen de forma directa significativa en las subescalas de Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad) en el personal investigado”.

Metodología

Tipo de estudio

Se trata de un estudio ex – post – facto, observacional, transeccional y un tanto explicativo por el uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales.

Unidad de análisis

El total de la muestra se constituyó de 100 trabajadores que laboran en tres Escuelas Públicas de Educación Básica en el Distrito Federal de la Delegación Benito Juárez. Sus datos **Sociodemográficos y Organizacionales** fueron: **Sexo** un 45 % (f 45) correspondió a hombres y un 55 % (f 55) a mujeres; **Edad** un 14 % (f 14) de 21 a 30 años, un 35 % (f 35) entre 31 a 40 años, un 38 % (f 38) de 41 a 50 años, y un 13 % (f 13) más de 50 años; el **Estado civil** fue un 60 % (f 60) solteros y un 40 % (f 40) casados; el **Nivel de estudios** reportó un 25 % (f 25) hasta bachillerato, un 20 % (f 20) normal de maestros, un 36 % (f 36) licenciatura, un 2 % (f 2) especialidad, un 15 % (f 15) maestría y un 2 % (f 2) doctorado; el **Tipo de trabajador** reportó un 62 % (f 62) base, un 16 % (f 16) interino y un 22 % (f 22) contrato por honorarios; la **Antigüedad en el sector educativo** fue un 45 % (f 45) hasta 10 años, de 11 a 20 años un 32 % (f 32) y un 23 % (f 23) más de 20 años; el



Turno reportó un 64 % (f 64) matutino, un 5 % (f 5) vespertino, un 4 % (f 4) jornada ampliada, y un 27 % (f 27) tiempo completo.

Procedimiento

Se aplicó la “Adaptación al MultifactorLeadershipQuestionnaire” (MLQ), Versión 5, el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador”, y la “Adaptación al Cuestionario de Meyer y Allen sobre Compromiso organizacional” a una muestra de n=100 trabajadores que laboran en Escuelas Públicas de Educación Básica en el Distrito Federal. Se les invitó a participar a dichos trabajadores de manera voluntaria en el estudio, pidiéndoles que contestaran el instrumento en versión de lápiz y papel, garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas. La información de los cuestionarios una vez contestados, se integró en una base de datos que se editó y analizó en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (IBM SPSS), Versión 21 para Windows, y el AMOS Versión 21. El análisis estadístico y la contrastación de hipótesis se realizaron con base en la comprensión de la naturaleza de la pregunta y la hipótesis de investigación, empleando Modelos de Ecuaciones Estructurales.

Instrumentos

Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador

El cuestionario integra la captación de variables sociodemográficas y variables organizacionales. A continuación se incluyen cada una de ellas: Sociodemográficas (Sexo, Edad, Estado civil, Nivel de estudios), Organizacionales (Antigüedad en el sector educativo y Turno).

Adaptación al Cuestionario de Meyer y Allen sobre Compromiso Organizacional

El cuestionario de Compromiso Organizacional (CO), fue elaborado por (Meyer & Allen, 1997), mismo que es conocido como el modelo de los tres componentes. La “Adaptación al cuestionario de Compromiso organizacional” ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México, en diferentes tipos de estudios. Las dimensiones que evalúa son el Compromiso afectivo, Compromiso continuo y Compromiso normativo. La adaptación para contexto mexicano fue realizada por Arias (2005). El instrumento se compone de un total de 17 reactivos, organizados de la siguiente forma: seis reactivos para el Compromiso afectivo, cinco reactivos para el Compromiso continuo y seis reactivos para el Compromiso normativo. Cada reactivo se responde de forma escrita bajo una escala tipo Likert como la siguiente: 1 = Nunca, 2 = Ocasionalmente, 3 = Normalmente, 4= Frecuentemente y 5 = Siempre.

Adaptación al MultifactorLeadershipQuestionnaire, (MLQ), Versión 5

Se derivó de la Versión 5 del “MultifactorLeadershipQuestionnaire” (MLQ), elaborado por (Bass & Avolio, 1997); en la Universidad de Binghamton en Nueva York.



La “Adaptación al MultifactorLeadershipQuestionnaire” ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México, en distintos tipos de organizaciones; tanto públicas como privadas. Se integra de seis subescalas de Liderazgo transformacional, tres subescalas de Liderazgo transaccional, una subescala de Laissez Faire y tres subescalas de Variables de resultado. Existen dos versiones del mismo instrumento; la que está orientada para que responda el propio jefe o líder (“Visto por uno mismo”), y la que responden los seguidores o trabajadores inmediatos (“Visto por otros”). Las adaptaciones al contexto mexicano de ambas versiones fueron realizadas por Mendoza (2005), en su tesis doctoral.

Ambas versiones del instrumento se componen cada una, de un total de 52 reactivos o preguntas. Se integra de esta forma; de cuatro reactivos, por cada una de las 13 subescalas correspondientes. Cada reactivo se responde de manera escrita bajo una escala tipo Likert como la siguiente: 1 = Nunca, 2 = Ocasionalmente, 3 = Normalmente, 4 = Frecuentemente y 5 = Siempre. El valor mínimo de cada subescala es 5, mientras que el valor máximo es 20.

Análisis estadístico y contrastación de hipótesis

Comprendiendo la naturaleza multivariada de la pregunta y la hipótesis de investigación, fue necesario emplear Modelos de Ecuaciones Estructurales que permitieran de manera gráfica y estadística analizar la influencia causal de factores de Compromiso organizacional desde el Modelo de Meyer y Allen; así como de Liderazgo transformacional y transaccional en subescalas de Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad) desde el Modelo de Bass y Avolio, en el personal investigado. Se generaron paralelamente, diversas corridas de Regresión múltiple, para obtener sus respectivos Coeficientes Beta Estandarizados y los Índices Estadísticos de Ajuste para evaluar el modelo. La confiabilidad de cada una de las variables o subescalas implicadas en los análisis estadísticos, se pudieron evaluar mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach.

El Modelo de Ecuaciones Estructurales desarrollado permitió visualizar las variables exógenas o independientes (Compromiso organizacional, Liderazgo transformacional y Liderazgo transaccional) y las variables endógenas o dependientes (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad); con sus correspondientes preguntas o reactivos que integran cada una de ellas, evaluando dicha hipótesis en forma conjunta, y buscar confirmar los hallazgos empíricos de estudios previos.

Resultados de la contrastación de la hipótesis

Fue necesario representar un modelo hipotetizado bajo la postura nula (H_0), para posteriormente contrastarlo empleado la base de datos y el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales.



Se presenta a continuación la representación gráfica del modelo en la **Figura # 1**.

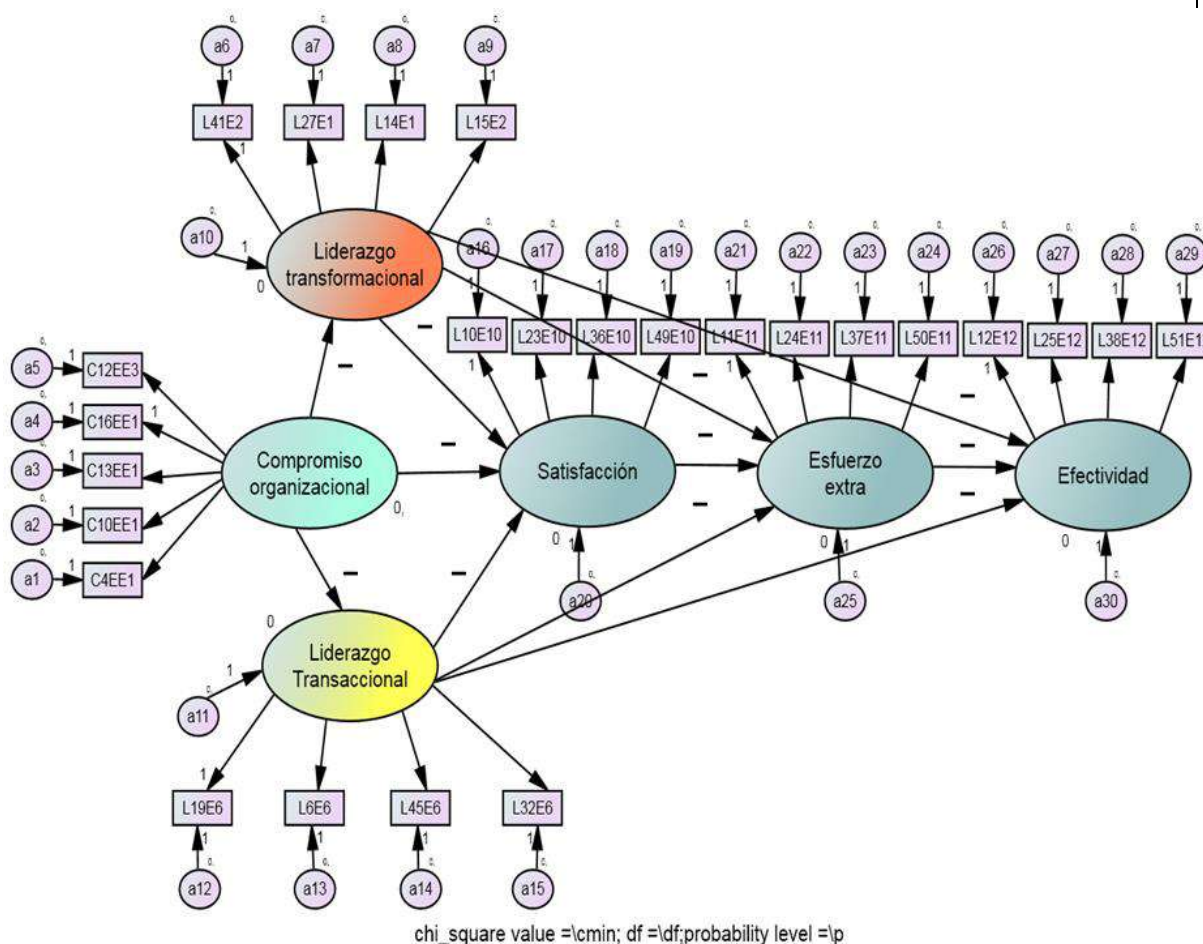


Figura # 1. Modelo Hipotetizado desde la postura Ho:

El Compromiso organizacional, el Liderazgo transformacional y el Liderazgo transaccional no influyen de forma directa significativa en las subescalas de Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad) en el personal investigado n = 100

Cabe señalar que dicho modelo inicial, se corrió siguiendo la estadística multivariada de Modelos de ecuaciones estructurales; por lo que se obtuvieron los resultados preliminares, para evaluar las variables significativas que deben prevalecer y no significativas que debemos quitar.

Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado.

A continuación se presenta en la **Tabla # 1** los resultados de la primera corrida:

Tabla # 1. Resultados de la primera corrida del modelo de ecuaciones estructurales

Variables			Estimate	S.E.	C.R.	P
Liderazgo transformacional	<---	Compromiso organizacional	0.416	0.123	3.383	***
Liderazgo transaccional	<---	Compromiso organizacional	0.422	0.121	3.483	***
Satisfacción	<---	Compromiso organizacional	0.014	0.079	0.177	0.86
Satisfacción	<---	Liderazgo transformacional	0.655	0.079	8.304	***
Satisfacción	<---	Liderazgo transaccional	0.382	0.078	4.901	***
Esfuerzo extra	<---	Satisfacción	0.552	0.127	4.338	***
Esfuerzo extra	<---	Liderazgo transformacional	0.44	0.097	4.548	***
Esfuerzo extra	<---	Liderazgo transaccional	0.155	0.069	2.244	0.025
Efectividad	<---	Esfuerzo extra	0.659	0.181	3.644	***
Efectividad	<---	Liderazgo transformacional	0.173	0.148	1.17	0.242
Efectividad	<---	Liderazgo transaccional	-0.02	0.08	-0.247	0.805
L41E2	<---	Liderazgo transformacional	1			
L27E1	<---	Liderazgo transformacional	0.97	0.074	13.127	***
L14E1	<---	Liderazgo transformacional	1.009	0.079	12.725	***
L15E2	<---	Liderazgo transformacional	1.047	0.071	14.711	***
L19E6	<---	Liderazgo transaccional	1			
L6E6	<---	Liderazgo transaccional	1.01	0.123	8.241	***
L45E6	<---	Liderazgo transaccional	0.976	0.118	8.297	***
L32E6	<---	Liderazgo transaccional	1.121	0.116	9.678	***
L10E10	<---	Satisfacción	1			
L23E10	<---	Satisfacción	1.074	0.091	11.776	***
L36E10	<---	Satisfacción	0.899	0.088	10.2	***
L49E10	<---	Satisfacción	0.996	0.089	11.211	***
L11E11	<---	Esfuerzo extra	1			
L24E11	<---	Esfuerzo extra	0.953	0.083	11.422	***
L37E11	<---	Esfuerzo extra	0.94	0.077	12.163	***
L50E11	<---	Esfuerzo extra	0.949	0.084	11.234	***
L12E12	<---	Efectividad	1			
L25E12	<---	Efectividad	1.073	0.099	10.876	***
L38E12	<---	Efectividad	1.215	0.101	12.05	***
L51E12	<---	Efectividad	1.155	0.093	12.43	***
C4EE1	<---	Compromiso organizacional	0.97	0.139	6.982	***
C10EE1	<---	Compromiso organizacional	1.167	0.155	7.544	***
C13EE1	<---	Compromiso organizacional	0.905	0.138	6.563	***
C16EE1	<---	Compromiso organizacional	1			
C12EE3	<---	Compromiso organizacional	0.997	0.152	6.543	***

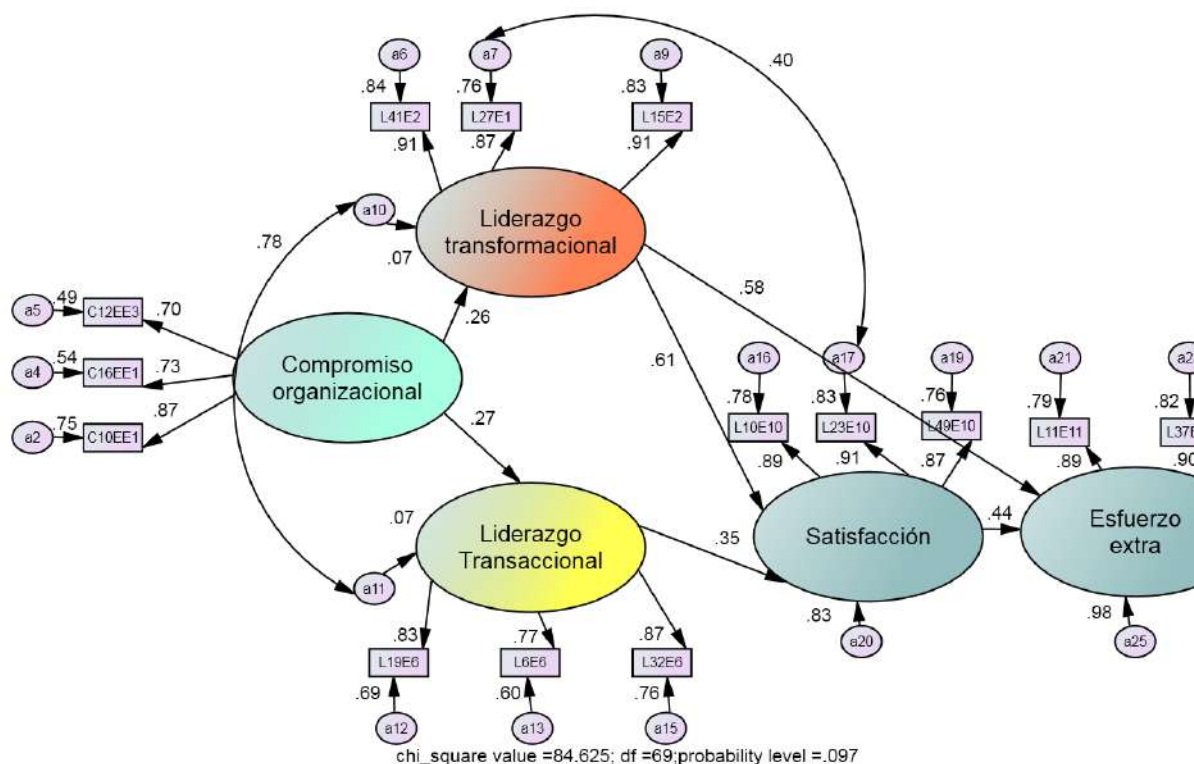
La **Tabla # 1**, presenta el resultado de la corrida inicial del modelo de ecuaciones estructurales; fue necesario eliminar del modelo la influencia del compromiso organizacional hacia la satisfacción (por alcanzar una $P = 0.86$ menor a 0.05), así como la influencia del liderazgo transformacional ($P=.242$) y transaccional (0.805) hacia la efectividad. En las siguientes corridas, fue necesario eliminar la efectividad del modelo. No se expone lo anterior por falta de espacio.



La corrida gráfica del Modelo de Ecuaciones Estructurales re- especificado, se presenta en la **Figura # 2**.

Figura # 2. Modelo Re – especificado

El Compromiso organizacional, el Liderazgo transformacional y el Liderazgo transaccional no influyen de forma directa significativa en las subescalas de Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad) en el personal investigado
n = 100



A continuación se presentan los índices del Modelo Re – especificado en la **Tabla # 1**.

Tabla # 2. Índices del Modelo

Estadísticos	χ^2	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo re- especificado	84.625	69.000	0.097	1.226	0.048	0.934	0.983	0.987	0.987	0.913

La **Tabla # 2**, permite observar una Chi cuadrada de 84.625 en el Modelo Re – especificado. La P. obtenida de 0.097, permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05. El CMIN/DF siendo 1.226, nos confirma un modelo excelente, un RMSEA de 0.048 confirma un buen ajuste, los índices NFI, TLI, CFI, GF1 y el AGFI cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Se puede observar en la **Figura # 2** y en la **Tabla # 2**, que el Modelo de ecuaciones estructurales Re-especificado a partir de las betas estandarizadas, pudo confirmar que el Compromiso organizacional influye de forma directa significativa en el Liderazgo



transformacional (0.26); igualmente influye de forma directa significativa en el Liderazgo transaccional (0.27). El Liderazgo transformacional a su vez, influye de forma directa significativa en la Satisfacción (0.61), junto con el Liderazgo transaccional (0.35); pudiendo explicar ambas, aproximadamente un 83 % de su varianza a partir de su R cuadrada. Por otro lado, el Liderazgo transformacional influye de forma directa significativa en el Esfuerzo extra (0.58), así como también en la Satisfacción (0.44); explicando ambas, aproximadamente el 98 % del Esfuerzo extra.

A continuación se presenta la **Tabla # 3**, donde se describe el cuadro resumen del análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos empleados.

Tabla # 3. Cuadro resumen de validez de constructo (Análisis confirmatorio) y confiabilidad (Alfa de Cronbach) del Modelo teórico de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio; así como del Modelo teórico de compromiso organizacional de Meyer y Allen

Constructo	Escala	Subescalas	Confiabilidad		Análisis factorial confirmatorio	
			Alfa normal	Alfa estandarizada	Varianza total explicada	Factores
Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio	E1	Influencia idealizada (Atributos)	0.86	0.86	71.29	1
	E2	Influencia idealizada (Conducta)	0.91	0.91	78.83	1
	E3	Inspiración motivacional	0.91	0.92	80.59	1
	E4	Estimulación intelectual	0.89	0.89	76.41	1
	E5	Consideración individual	0.89	0.89	76.18	1
	E6	Premio contingente	0.88	0.88	73.8	1
	E7	Administración activo	0.89	0.89	76.72	1
	E8	Administración pasivo	0.68	0.68	53.02	1
	E9	Laissez Faire	0.84	0.84	68.59	1
	E10	Satisfacción	0.93	0.93	83.21	1
	E11	Esfuerzo extra	0.93	0.93	84.26	1
	E12	Efectividad	0.94	0.94	85.11	1
	E13	Tolerancia psicológica	0.92	0.92	81.5	1
Compromiso Organizacional de Meyer y Allen	EE1	Compromiso afectivo	0.86	0.86	59.66	1
	EE2	Compromiso continuo	0.76	0.76	72.27	1
	EE3	Compromiso normativo	0.79	0.79	67.37	1

No se realizó un análisis comparativo entre los valores de validez y confiabilidad de los instrumentos entre muestras con diferentes características por contar con una muestra un poco pequeña de $n = 100$, teniendo pocos casos por categoría.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis**, con una P. de .05.

Discusión y conclusiones

Es importante comentar como en el presente estudio se analiza el compromiso organizacional como una variable antecedente del liderazgo de los directivos, y como dicho liderazgo transformacional y transaccional a su vez, pretenden explicar cada una de las variables de resultado de forma independiente y subsecuente, primero la satisfacción,



posteriormente el esfuerzo extra y la efectividad. Según los resultados, se observa una influencia directa significativa del compromiso organizacional casi en la misma proporción en sus coeficientes beta estandarizados tanto en el liderazgo transformacional (0.26) como en el liderazgo transaccional (0.27). El liderazgo transformacional de forma consecutiva tiene una influencia importante a partir de sus coeficientes beta estandarizados en la satisfacción (0.61) y en el esfuerzo extra (0.58). El liderazgo transaccional influye de forma directa significativa a partir de su coeficiente beta estandarizado en la satisfacción (0.35).

La satisfacción tiene una influencia directa significativa en el esfuerzo extra a partir de su coeficiente beta estandarizado (0.44); dichos impactos explican aproximadamente el 83 % de la varianza de la satisfacción y el 98 % del esfuerzo extra. Es importante remarcar la correlación directa significativa entre el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional de 0.78 reafirmando los constructos teóricos y estudios previos. Es importante mencionar que nuestra investigación presenta hallazgos similares a los de estudios previos encontrados por Dvir et al., (2002); (Howell & Hall Merenda, 1999; Kirkpatrick & Locke, 1996; Walumbwa & Lawler, 2003), quienes encontraron una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.

En el contexto educativo, lo anterior permite comprender como los docentes tienen que pactar su compromiso organizacional con los líderes, para que su liderazgo pueda influir directamente en la satisfacción y el esfuerzo extra de su personal; más no en la efectividad, ya que dicha variable se eliminó del modelo y pudo ser explicada por otras variables.

Limitaciones de la investigación

Las principales limitaciones de esta investigación fueron el bajo número de encuestas realizadas (que sirvieron para pilotear los instrumentos para aplicarse en investigaciones más amplias). Asimismo, el posible sesgo de las respuestas de los empleados ante temor de represalias por parte de la organización; aunque el estudio fue anónimo, se ha observado que los empleados siempre contestan lo que consideran que debería ser su respuesta más adecuada y no la real.

Oportunidades de investigaciones futuras

Sería conveniente en otros estudios analizar el compromiso organizacional desde un enfoque de variable no antecedente, sino más bien consecuente de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, hacia variables de resultado.

Referencias

Avolio, B.J., Bass, B.M. (1988). "Transformational leadership, charisma and beyond", in Jg Hunt, Br Balga, HpDachler & Ca Schreshem (Eds), *Emerging Leadership Vistas* (Lexington, Massachusetts: Lexington Books), 29–49.



- Ardichvili, A., Cardozo, R. N., & Gasparishvili, A. (1998). Leadership styles and management practices of Russian entrepreneurs: Implications for transferability of Western HRD interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 9 (2), 145–155
disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.3920090206/abstract>
- Arias, F., & Tejada, J. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en psicología*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>
- Arias, F. y Juárez G., eds. (2012) Agotamiento profesional y estrés: hallazgos desde México y otros países Latinoamericanos. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Libro publicado por MA. Porrúa.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2005). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance *Journal of Organizational Behavior*. 25, 951–968. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.283 Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.329.6903&rep=rep1&type=pdf>
- Bass Bernard M. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. U.S.A. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. . U.S.A. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Bayona, C., Goñis, S. y Madorrán, C. (1999). Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra, Documentos de trabajo 33/99.
- Bluedorn, A. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35 (2). 135-153. Consultado en Joo (2010) disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=b6396555-f787-4b17-bc69-e0cdd0d16975%40sessionmgr4&hid=25>
- Blunt, P., & Jones, M. L. (1997). Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa. *Personnel Review*, 26 (1, 2), 6–23 disponible en: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=879156>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). “Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance”, *European Journal of Personality* 17: 5–18.
- Brooke, P., Russell, D. y Price, J. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2). 139-145.



- Bycio, P., Hackett, R.D., Allen, J.S. (1995). "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology* 80: 468–78.
- Chuebang, P. y Baotham, S. (2011). Voluntary turnover intentions: effects on perceived organizational support and organizational commitment of Thai employees in Rajabhat Universities. *Review Of Business Research*, 11 (3), 1-12. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=47252289-d5b3-46c3-9fd6-7252d6c0f2ac%40sessionmgr14&hid=11>
- De Faría, P., & Del Carmen, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29016318008.pdf>
- De la Rosa, M. y Lavado, A. (2008). Mecanismos explicativos del efecto de la relación empleado superior sobre el compromiso. Estableciendo puentes en una economía global. *Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC*. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2712270>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735–744.
- Doménech, D. (1995). Introducción al síndrome burnout en profesores y maestros y su abordaje terapéutico. *Psicología Educativa*, 1, 63-78 disponible en: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/educativa/1995/arti6.htm>
- Dunham, R., Grube, J. y Casteneda, M. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3). 370-380. Disponible en: <http://psycnet.apa.org.roxy.nipissingu.ca/journals/apl/79/3/370/>
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). "A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension", In B.J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 35–66). Amsterdam: JAI.
- García, T. Y Reyes, I. (2005) Escala de Individualismo-Colectivismo para mexicanos: desarrollo de una aproximación culturalmente relevante. *Revista de Psicología Social y Personalidad*. XXI (2), en Pérez y García (2010) disponible en: <http://www.veranos.ugto.mx/Memorias/12VeranoCienciaRegionCentro/documentos/45.pdf>
- Goñi, L. (2010) Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local n° 02. Lima – Perú, Congreso Iberoamericano de Educación, 2010. Disponible en: http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/INICIALEINFANCIA/R1849_Marden.pdf



- Griffeth, R. y Hom, P. (2001). Retaining valued employees. Thousand Oaks, CA: Sage. Consultado en Manzoor y Naeem (2011) disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=ed9a429a-ed92-48d1-bace-72b0ac886db6%40sessionmgr13&hid=1>
- Howell, J. M., & Hall Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680–694.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core characteristic components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36–51.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319–333. <http://doi.org/c84>
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. Industrial Data. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/816/81620574005.pdf>
- Lowe G.N., Fu Y.H., McDougall S., Polendo R., Williams A., Benya P.D., Hahn T.J. (1996). “Effects of prostaglandins on deoxyribonucleic acid and aggrecan synthesis in the RCJ 3.1C5.18 chondrocyte cell line: role of second messengers”, *Endocrinology* 137: 2208–2216
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–415. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (Julio-Diciembre de 2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013>
- Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala. Versión en WEB: www.colpamex.org
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). Commitment in the work-place: Theory, research and application. *Human Resource Development Quarterly* 13(9), 309–312, Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.3920090309/abstract>



- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal Of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Consultado en Tae-Hee y Kyun (2007) disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=ade34505-380d-4e92-8b1a-06b3a3149881%40sessionmgr14&hid=25>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145-177. <http://doi.org/c87>
- O'Reilly, C., Caldwell, D. y Barnett, W. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 3, 21-37.
- Pacheco, P. R., Villa, A., & Auzmendi, E. (2009). El Liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las comunidades autónomas del país Vasco y Castilla-León. España: Mensajero.
- Paéz, D., Fernández, I., Basabe, N., Grad, H. «Valores culturales y motivación: creencias de auto-concepto de Singelis, actitudes de competición de Triandis, control emocional e individualismo-colectivismo vertical-horizontal». *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 4 (8). Disponible en: <http://reme.uji.es/articulos/apaezd8062112101/texto.html>. (2001).
- Pedraja, L. Y Rodríguez, E. (2008) Estudio Comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones publicas. *Interciencia*, 33- 1. http://www.interciencia.org/v33_01/8.pdf
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O., & Segovia, C. (2009). Estilos de Liderazgo y Resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 21-26. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052009000100003&lng=es&tlng=es. 10.4067/S0718-33052009000100003.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298. <http://doi.org/c88>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.



- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354. <http://doi.org/c9b>
- Saní, I. (2010). Leadership style and Organizational Commitment: Test of a theory in Turkish banking sector. *Journal of Academic Research in Economics*. Disponible en: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1db41f01-8298-45d9-8699-23fcf3dd1252%40sessionmgr4004&vid=8&hid=4106>
- Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B. (1993). "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory", *Organization Science* 4(4): 577–594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., Popper, M. (1998). "Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance", *Academy of Management Journal* 41: 387–409.
- Walumbwa, F. O. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human resource development quarterly*. Disponible en: <http://www.econbiz.de/Record/transformational-leadership-organizational-commitment-and-job-satisfaction-a-comparative-study-of-kenyan-and-u-s-financial-firms-walumbwa-fred/10007149445>
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083–1101.
- Yang, M.-L. (2012). Transformational Leadership and Taiwanese Public relations practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*. Disponible en: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1db41f01-8298-45d9-8699-23fcf3dd1252%40sessionmgr4004&vid=5&hid=4106>

