



IDENTIFICACIÓN DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN RELACIÓN A LA EFECTIVIDAD, EN PERSONAL QUE LABORA EN ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA

Víctor Xochitototl Nava

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación

Ignacio Alejandro Mendoza Martínez

Universidad Anáhuac México, Campus Sur Facultad de Economía y Negocios

Área Temática: Sujetos de la educación.

Línea de Acción: Significados, representaciones, prácticas culturales y procesos de socialización en los que participan los actores de la educación.

Tipo de ponencia: Reporte final.

Resumen:

La presente investigación revela cómo los factores de las sub escalas del Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Laissez Faire, Compromiso Afectivo, Compromiso Continuo y Compromiso Normativo explican la Efectividad, en personal que labora en Escuelas Públicas de Educación Básica, desde el Modelo de Meyer y Allen, así como el de Bass y Avolio, respectivamente.

Para conseguir los resultados se aplicó el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador”, la “Adaptación al Cuestionario de Compromiso Organizacional”, y la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5, a una muestra de trabajadores de n=501.

Una vez que se contó con los datos proporcionados por los participantes, se procedió a estimar la consistencia interna de los instrumentos utilizados en el levantamiento de datos, lo cual se logró ejecutando el Análisis de Confiabilidad de los instrumentos de Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional, empleando el Coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo niveles de confiabilidad Alpha de Cronbach iguales o superiores a .70 en todas las sub escalas.

A efecto de contrastar la hipótesis de investigación, se aplicó una regresión lineal múltiple con el fin de establecer la relación entre la Variable Efectividad y como Variables Independientes las sub escalas del Liderazgo Transformacional y del Compromiso Organizacional, obteniendo como resultado que son ocho las variables o factores en la ecuación que explican aproximadamente el 83% de la varianza de la Efectividad, a saber: Influencia Idealizada (Atributos), Influencia Idealizada (Conducta), Inspiración Motivacional, Consideración Individual, Tolerancia Psicológica Administración por Excepción Activo, Administración por Excepción Pasivo, Laissez Faire.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, Compromiso Organizacional, Variables de Resultado.

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 educativos, las condiciones laborales, las prestaciones y salarios entre otros, han afectado la efectividad y el desempeño del docente.

En el caso de los profesionales dedicados a la enseñanza, Doménech (1995) establece que “el entorno social 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.

En México existe escasa o nula información sobre cómo se relaciona el liderazgo que ejercen los directivos en los docentes y el compromiso organizacional de ambos y cómo afectan estos factores en la satisfacción laboral de estos.

En este punto, el Liderazgo Transformacional es un elemento clave en esos resultados, a pesar de que la mayoría de directivos aún practican un liderazgo autoritario. Al respecto, se observa que el Liderazgo Transformacional en México tiene diferencias sustanciales que deben tomarse en cuenta en la investigación.

Desarrollo

Planteamiento del problema

Suárez (2011) plantea que el liderazgo en las Escuelas Públicas de Educación Básica se desenvuelve en escenarios muy particulares, centrándose en la figura del director escolar, quien por lo general no cuenta con la formación en competencias directivas que le permitan desempeñar eficientemente su función y, por consiguiente, ejercer un auténtico liderazgo.

Al revisar el marco normativo del funcionamiento y organización de las instituciones de educación básica, pese a las reformas educativas, cambios de enfoque y de organización escolar, las funciones del director de la escuela han permanecido inalterables desde 1981 en la educación preescolar y, desde 1982 en la educación primaria y secundaria.

Incluso los padres de familia, alumnos y docentes reconocen al director de la escuela únicamente como un líder formal, en función del nivel jerárquico que éste ocupa dentro de la escuela y no como un agente de cambio que impulsa los procesos de mejora y transformación de la cultura escolar, a través de la colaboración de los miembros de la comunidad educativa.

Hay autores que señalan que el ejercicio del liderazgo está embebido es un proceso multifactorial, cuyas aristas se vinculan con la formación en competencias directivas, el funcionamiento y la organización escolar, las funciones establecidas en los perfiles de puesto, entre otros.

Dicho lo anterior, se logra observar una discrepancia entre lo establecido en los marcos teóricos, y la realidad que se vive y se percibe en los centros escolares, es por ello, que el presente estudio pretende identificar cómo los factores del Liderazgo Transformacional y del Compromiso Organizacional explican la Efectividad en personal que labora en Escuelas Públicas de Educación Básica.

Justificación

Murillo (2006) refiere que, si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación, personas con una preparación técnica adecuada, pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

El alto costo que implica en la organización un bajo Compromiso Organizacional y la importancia que la gestión tiene en las instituciones educativas hacen 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, por lo que esta contribución 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.

Estudios previos sobre Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional en relación a las Variables de Resultado.

Mendoza, Castaño y García (2016) se centraron en analizar el perfil jerarquizado del Liderazgo Transformacional correlacionándolo con las Variables de Resultado (Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad), para ello, aplicaron el instrumento "Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" a una muestra de n = 511 trabajadores de organizaciones de servicios de salud en Colombia. Los resultados

se obtuvieron a través de un análisis bivariado a partir del Coeficiente de Pearson Momento – Producto; se calcularon los coeficientes de correlación entre los factores del liderazgo transformacional y las variables de resultado.

Los resultados demuestran que las variables de resultado tienen correlaciones significativas altas y positivas con la Influencia idealizada (atributos), Influencia idealizada (conducta), inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica. Las variables del liderazgo transaccional como premio contingente y administración por excepción activo tienen una correlación positiva y significativa con las variables de resultado; mientras que la administración por excepción pasivo tiene una correlación negativa y significativa con las variables de resultado. Bajo los argumentos mencionados, la hipótesis de investigación se rechazó con un intervalo de confianza al 95%.

Mendoza, García y Xochitototl (2014) analizaron el Compromiso Organizacional como una variable antecedente del Liderazgo Transformacional, y cómo estos constructos explican su relación con la Satisfacción, el Esfuerzo Extra y la Efectividad. Referido estudio fue realizado con personal que labora en Escuelas Públicas de Educación Básica en el Distrito Federal, donde se observó una influencia directa significativa del Compromiso Organizacional en la misma proporción que el Liderazgo Transformacional, éste a su vez presenta una influencia importante con la Satisfacción y el Esfuerzo Extra. Por su parte, el Liderazgo Transaccional solo presenta relación con la Satisfacción. Por último, la Satisfacción muestra una influencia directa significativa en el Esfuerzo Extra. Los resultados explican aproximadamente el 83% de la varianza de la Satisfacción y el 98% del Esfuerzo Extra.

Marco Teórico

Robbins y Judge (2013) definen al concepto de liderazgo como la habilidad de influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El liderazgo no es otorgado, es decir, la capacidad de influir se da de manera independiente en la estructura formal de la organización, con frecuencia es tan importante, o más que la influencia formal.

Respecto al Compromiso Organizacional, Meyer y Allen (1991) asumen que éste está integrado por el Compromiso Afectivo, Continuo y Normativo, y pueden ser analizados como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización. El Compromiso Afectivo se refiere al apego emocional del empleado, identificación e involucramiento con la organización. Los empleados con un fuerte Compromiso Afectivo continúan trabajando en la organización por decisión propia. El Compromiso Continuo se refiere a estar consciente sobre el costo asociado por abandonar la organización. Los empleados que tienen una relación esencial con la organización, basan el Compromiso Continuo por

permanecer en ella porque necesitan hacerlo. El Compromiso Normativo refleja un sentimiento de obligación por permanecer en la organización. Los empleados con un alto nivel de Compromiso Normativo sienten que deben permanecer en la organización.

Pregunta de investigación

¿Las sub escalas de Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Laissez Faire, Compromiso Afectivo, Compromiso Continuo y Compromiso Normativo explican de forma significativa la Efectividad en el personal investigado?

Objetivo

Determinar la influencia de los factores del Liderazgo Transformacional y del Compromiso Organizacional en la explicación de la Efectividad en el personal que labora en Escuelas Públicas de Educación Básica.

Hipótesis

Hi = "Las sub escalas del Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Laissez Faire, Compromiso Afectivo, Compromiso Continuo y Compromiso Normativo explican de forma significativa la Efectividad en el personal investigado".

La hipótesis de investigación del presente estudio establece la influencia significativa esperada entre las sub escalas de Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional y la Efectividad, como se ilustra en la Tabla 1.

Metodología

Tipo de estudio

Se trata de un estudio ex – post – facto, transeccional y observacional.

Población y muestra

La población en la que se realizó esta investigación incluye a las Escuelas Públicas de Educación Básica del estado de Baja California, en el nivel de educación primaria y secundaria, en sus diversas modalidades, optando por utilizar un muestreo de tipo no probabilístico intencional, el levantamiento de los datos se realizó en reuniones de trabajo donde concurren directivos y docentes.

Procedimiento

Se aplicó la "Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" (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=501 trabajadores que laboran en Escuelas Públicas de Educación Básica. 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. Los datos obtenidos se capturaron en una base de datos que se editó y analizó en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (IBM SPSS), Versión 21 para Windows. El análisis estadístico y la contrastación de hipótesis se realizaron con base en la comprensión de la naturaleza de las preguntas y las hipótesis de investigación, empleando la prueba de regresión lineal múltiple.

Instrumentos

Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador

Empleado para conocer el contexto social de los entrevistados y poder esbozar su perfil sociodemográfico y organizacional, así como para conocer de forma estadística los números que expresan la estructura de cada variable en relación con los datos existentes en el resto del sector educativo. El cuestionario integra variables como: Sexo, Edad, Estado civil, Nivel de estudios; variables organizacionales como 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 y Allen (1997) y evalúa el Compromiso Afectivo, el Compromiso Continuo y el Compromiso Normativo. Existe una adaptación a citado instrumento que fue propuesto por Tejada y Arias (2003) y ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México en diferentes tipos de estudios. 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 Multifactor Leadership Questionnaire, (MLQ), Versión 5

El Multifactor Leadership Questionnaire, mejor conocido como “MLQ” derivó de la Versión 5, elaborado por Bass y Avolio (1997); en la Universidad de Binghamton en Nueva York. Hay una adaptación al MLQ que ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México, en distintos tipos de organizaciones; tanto públicas como privadas.

Existen dos versiones del 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). Ambas versiones del instrumento se componen de 52 reactivos estructurados, evaluados bajo una escala tipo Likert como la siguiente: 1 = Nunca, 2 = Ocasionalmente, 3 = Normalmente, 4 = Frecuentemente y 5 = Siempre.

Resultados

Características de la población encuestada

Los datos Sociodemográficos y Organizacionales fueron: Sexo un 46.7 % (f 234) correspondió a hombres y un 53.3% (f 267) a mujeres; Edad un 11.6 % (f 58) de 21 a 30 años, un 25.4 % (f 127) entre 31 a 40 años, un 27.2% (f 136) de 41 a 50 años, y un 35.9% (f 180) más de 50 años; el Estado civil fue un 28.1% (f 141) solteros y un 71.9% (f 360) casados; el Nivel de estudios reportó un 0.8% (f 4) hasta técnico superior universitario, un 28% (f 140) de normal de maestros hasta normal superior de maestros, un 24.4% (f 122) licenciatura, un 3.4% (f 17) especialidad, un 32.2% (f 162) maestría y un 11.2 % (f 56) doctorado; el Tipo de trabajador reportó un 91% (f 456) base, un 6.8% (f 34) interino y un 2.2% (f 11) contrato por honorarios; la Antigüedad en el sector educativo fue un 22% (f 110) hasta 10 años, de 11 a 20 años un 28% (f 140) y un 50.1% (f 251) más de 20 años; el Turno reportó un 86.6 % (f 434) matutino, un 13.4% (f 67) vespertino.

Contrastación de la hipótesis

Para contrastar la hipótesis de investigación se realizó una prueba de regresión lineal múltiple analizando como Variable Dependiente la Efectividad, y como Variables Independientes las sub escalas del Liderazgo Transformacional y del Compromiso Organizacional citadas por Mendoza, Escobar y García (2012), en el apartado del Marco Teórico. Las especificaciones que se incluyeron en ésta son: método de pasos sucesivos, coeficientes de regresión por estimaciones e intervalos de confianza, con ajuste del modelo, residuos de Durbin-Watson, probabilidad de F con 0.05 a la entrada y 0.10 a la salida e incluir la constante en la ecuación.

La Tabla 2 muestra los estadísticos de bondad de ajuste, donde se observa que:

- Para esta prueba el paquete estadístico SPSS realizó ocho iteraciones, en el primer paso incluye una sola variable explicativa que, a saber, es la primera variable que se introduce en el modelo y es la que ofrece la correlación parcial más alta, el proceso continúa hasta mostrar el total de variables predictoras que mejor explican el modelo y cuyos nombres se describen en la misma tabla.
- La intensidad de la relación entre las Variables Independientes y la Variable Dependiente equivale a 0.916.
- De igual forma, se aprecia que los factores incluidos en el modelo explican aproximadamente el 83% de la varianza explicada de la Efectividad, a partir de la R^2 .
- El Coeficiente de determinación ajustado es de 0.837, sin que haya influencia por el número de variables que se introdujeron en el modelo.
- El valor generado de Durbin-Watson corresponde a la autocorrelación entre el residuo correspondiente a cada observación y la inmediata anterior, y como citado valor es próximo a dos, esto significa que los residuos están incorrelacionados.

La Tabla 3 muestra las variables y sus respectivos coeficientes de regresión obtenidos en la ejecución de la prueba. A partir de éstos se procede a integrar la ecuación de la recta que explica la Efectividad.

Efectividad = (Influencia Idealizada (Atributos))*(0.154) + (Influencia Idealizada (Conducta))*(0.184) + (Inspiración Motivacional)*(0.213) + (Consideración Individual)*(0.101) + (Tolerancia Psicológica)*(0.129) + (Administración por Excepción Activo)*(0.224) + (Administración por Excepción Pasivo)*(0.070) + (Laissez Faire)*(-0.047)

Por su parte, la Figura 1 presenta la relación causa-efecto entre las Variables Independientes y la Variable Dependiente para explicar la Efectividad. De forma específica se observa que la sub escala Influencia Idealizada (Atributos) es el coeficiente beta estandarizado que influye con el 0.154; la sub escala Influencia Idealizada (Conducta) es el coeficiente beta estandarizado que influye con el 0.184; la sub escala Inspiración Motivacional es el coeficiente beta estandarizado que influye con el 0.213; la sub escala Consideración Individual es el coeficiente beta estandarizado que influye con el 0.101; la sub escala Tolerancia Psicológica es el coeficiente beta estandarizado que influye con el 0.129; la sub escala Administración por Excepción Activo es el coeficiente beta estandarizado que influye con el 0.224; la sub escala Administración por Excepción Pasivo es el coeficiente beta estandarizado que influye con el 0.070 y la sub escala Laissez Faire es el coeficiente beta estandarizado que influye con el -0.047. Como puede apreciarse en la Figura 5.13 son ocho las variables o factores en la ecuación que explican aproximadamente el 83% de la varianza de la Efectividad.

Para conocer los valores de correlación entre las variables independientes o factores que explican la Efectividad se utilizó el Modelo de Ecuaciones Estructurales, en específico, el modelo de trayectorias. Después de ejecutar la prueba respectiva, se obtiene el resultado que se indica en la Figura 2

Con los datos obtenidos en el modelo de trayectorias se procedió a elaborar la Tabla 4, misma que expresa los valores de correlación entre cada una de las variables independientes. En ella se observa la presencia de cuatro sub escalas del Liderazgo Transformacional, una sub escala del Liderazgo Transaccional, y todas correlacionan de forma positiva.

Conclusiones

Tomando en cuenta el orden en que las Variables Independientes se introducen en el modelo para explicar la Efectividad, se concluye que:

- Los líderes supervisan constantemente las condiciones de trabajo para encontrar fallas y poder tomar acciones correctivas.
- Los líderes escolares potencian a sus seguidores mediante la articulación de una visión convincente del futuro, demuestran que son capaces de generar confianza en ellos para que logren los objetivos trazados.

- Los seguidores observan que los líderes trascienden por sus intereses y los de las escuelas. Por otro lado, manifiestan confianza, admiración y respeto por su líder.
- Los líderes usan su sentido del humor en sus relaciones interpersonales para facilitar la comunicación y la solución de conflictos en los seguidores.
- Los líderes prestan atención a las necesidades individuales de los seguidores, les permite desarrollarse y actualizarse.
- De igual forma, algunos seguidores perciben que su líder actúa de forma pasiva o no directiva, toda vez que abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones.
- Se confirman los hallazgos reportados por Mendoza y Torres (2008) en concordancia a las sub escalas del Liderazgo Transformacional que mejor explican la Efectividad: la Influencia Idealizada (Atributos), la Influencia Idealizada (Conducta), la Inspiración Motivacional, la Consideración Individual, la Tolerancia Psicológica. En el Liderazgo Transaccional coincidió con las siguientes sub escalas: Administración por Excepción Activo y Administración por Excepción Pasivo. También coincidió con el Laissez Faire. Algunos resultados se presentan con nivel de significación diferente.
- En el mismo contexto se confirman los hallazgos presentados por Santamaría y Miranda (2009) en relación a las sub escalas del Liderazgo Transformacional que mejor explican la Efectividad: la Influencia Idealizada (Conducta) y la Consideración Individual, con niveles de significación diferente.
- En la publicación de Domínguez, Santellán y Ramírez (2013) se observan coincidencias de las sub escalas del Liderazgo Transformacional que mejor explican la Efectividad: la Influencia Idealizada (Conducta), la Inspiración Motivacional, la Consideración Individual con niveles de significancia al 0.01. También se incluye: la Estimulación Intelectual con nivel de significancia al 0.05.
- En sus hallazgos, Mendoza, García y Uribe (2014) manifiestan coincidencias de las sub escalas del Liderazgo Transformacional que mejor explican la Efectividad: la Inspiración Motivacional, la Administración por Excepción Activo y la Consideración Individual, todas ellas con niveles de significancia al 0.01.

Por lo antes expuesto se rechaza la cuarta hipótesis de investigación con una $P < 0.05$.

Tablas y Figuras

Tabla 1: Influencia de las Variables Independientes en relación con la Variable Dependiente.

Variables Independientes			Variables Dependientes		
Autores	Estilo	Sub escala	Influencia significativa esperada	Variables de Resultado	Autores
Bass y Avolio	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada (Atributo)	+	Efectividad en el personal investigado	Bass y Avolio
		Influencia idealizada (Conducta)	+		
		Inspiración motivacional	+		
		Estimulación intelectual	+		
		Consideración individual	+		
		Tolerancia psicológica	+		
	Liderazgo Transaccional	Premio contingente	+		
		Administración por excepción activo	+		
		Administración por excepción pasivo	-		
	Laissez Faire		-		
Meyer y Allen	Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo	+		
		Compromiso Continuo	+		
		Compromiso Normativo	+		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Estadísticos de bondad de ajuste para contrastar la relación de variables independientes con la Efectividad.

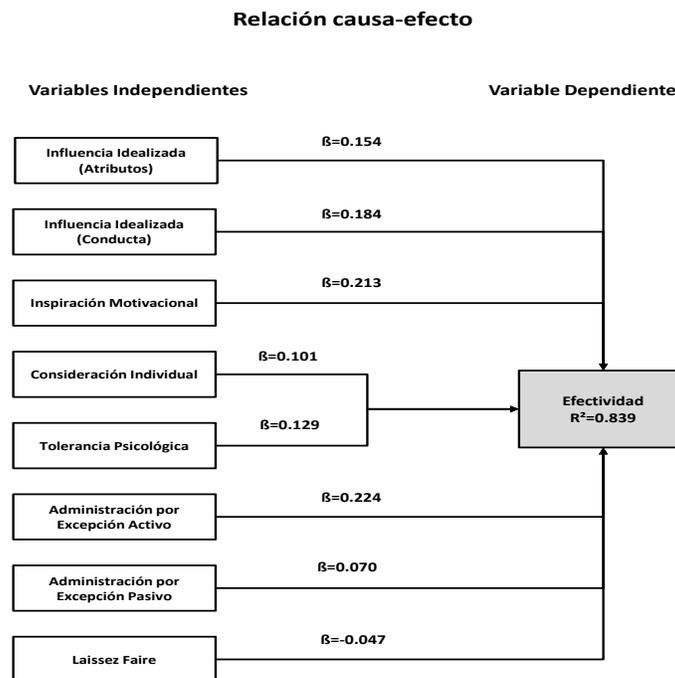
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
8	0.916	0.839	0.837	1.54175	1.982

Variables predictoras: Inspiración Motivacional, Administración por Excepción Activo, Influencia Idealizada (Atributos), Tolerancia Psicológica, Influencia Idealizada (Conducta), Consideración Individual, Administración por Excepción Pasivo, Laissez Faire.

Variable Dependiente: Efectividad

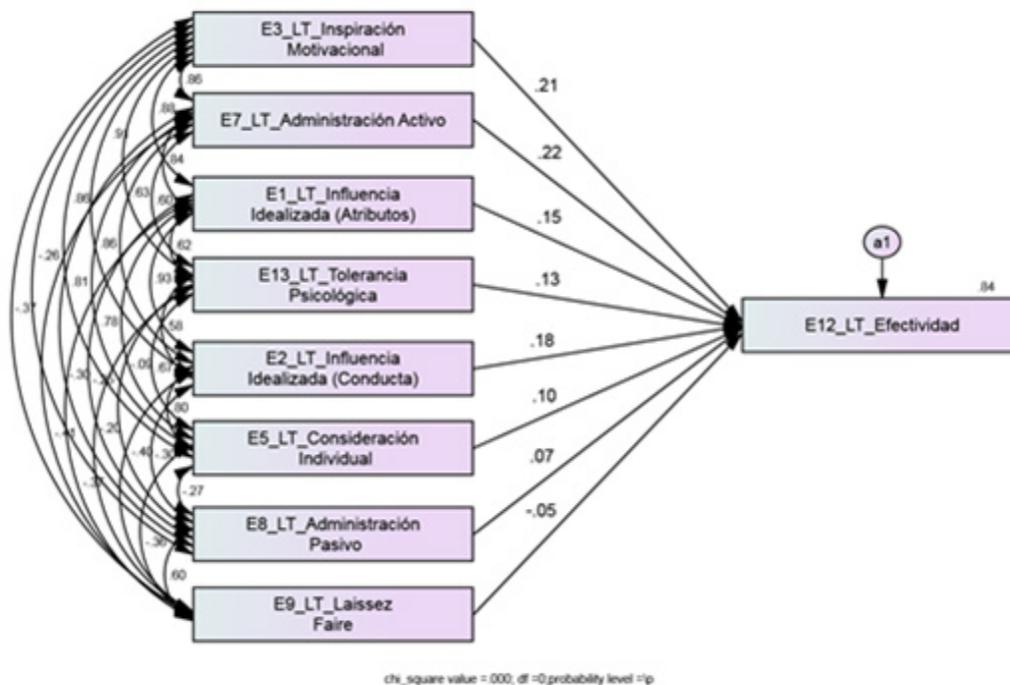
Fuente: Elaboración propia

Figura 1: Variables o factores que mejor explican la Efectividad.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Modelo de trayectorias que mejor explica la Efectividad.



Fuente: Elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997) Full range of leadership Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. U.S.A. Palo Alto. CA Mind Garden.
- 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>
- Domínguez, L. R., Santellán, P. A., Ramírez, A.F (2013). "El efecto del Liderazgo Transformacional en las Variables de Resultado en la industria restaurantera", disponible en: revistarecai.mx/index.php/recai/article/download/41/47, recuperado el 30 de enero de 2016.
- Mendoza I. A. (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.
- Mendoza, I. A., Castaño, J. C., García, B. R. (2016). Caracterización del Liderazgo Transformacional del Sector Salud en Colombia. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.01.pdf>
- Mendoza, I. A., García, B. R. y Uribe, J. F. (2014). "Liderazgo y su relación con Variables de Resultado: un modelo estructural comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una empresa de entretenimiento en México", disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322014000100008. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014.
- Mendoza, I. A., Torres, J. R. (2008). "Estudio de género sobre Liderazgo Transformacional y Transaccional de directivos de un hospital de tercer nivel en el Distrito Federal". Disponible en: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/MIOPI2.pdf>, recuperado el 20 de febrero de 2016.
- Mendoza, I. A., García, B. R. y Xochitototl, V. (2014) "Modelamiento estructural del Compromiso Organizacional, Liderazgo Transformacional y Variables de Resultado en personal que labora en Escuelas Públicas de Educación Básica en el Distrito Federal", disponible en: http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xix/3admon_recursos_humanos.html. Recuperado el 15 de diciembre de 2014.
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment", disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7f37b494-b5d2-4dac-b124-9c9a89cf498a%40sessionmgr113&hid=114>. Recuperado el 10 de Mayo de 2013.
- 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>
- Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Robbins, S. P. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación de México. México.
- Santamaría, D., Miranda, F. (2009). "Liderazgo Transformacional y su impacto en la Satisfacción, el Esfuerzo Extra y la percepción de Eficacia en las instituciones privadas de educación superior (piloto)". Disponible en: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C12P32.pdf>, recuperado el 15 de enero de 2016.
- Suárez, A.G. (2011). "El liderazgo en México. Una mirada a las Escuelas Públicas de Educación Básica", disponible en: http://www.software.org.mx/claroline/backends/download.php?url=L0VqZWlwbG9fZGVfRW5zYXlvLnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=JOANA_001. Recuperado el 1° de Julio de 2012.
- Tejada-Tayabas, J. y Arias G., F. (2003). Diseño de instrumentos para evaluar el compromiso organizacional en el contexto de la calidad. *Memorias del Congreso Anual 2003 de la Academia de Ciencias Administrativas*. México: Universidad de Aguascalientes.