

# ¿ES EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL UN PREDICTOR DEL COMPROMISO AFECTIVO Y LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN?

Marisela Vargas-Salgado, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Aurora Irma Máynez-Guadarrama, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Karla Gabriela Gómez-Bull, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Jocelyn Daniela Alonso-Ochoa, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

## RESUMEN

*Actualmente las empresas enfrentan diversos cambios organizacionales, por ello es imprescindible que las firmas constantemente busquen ventajas competitivas a través del capital humano, dado que las personas son parte medular de los procesos de la firma. El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar si el liderazgo transformacional incide de forma directa sobre la intención de permanencia y de forma indirecta a través de la mediación del compromiso afectivo. El trabajo se desarrolló en el contexto de una asociación civil sin fines de lucro, ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Se realizó un estudio de tipo cuantitativo, no experimental, transversal, exploratorio y causal. La muestra fue un censo, se encuestaron a un total de 70 trabajadores. Los datos se analizaron mediante la técnica estadística Modelado Estructural basado en mínimos cuadrados parciales [PLS]. Los resultados obtenidos revelan que el liderazgo transformacional incide de forma positiva y significativa sobre la intención de permanencia a través de la mediación del compromiso afectivo.*

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo Transformacional, Compromiso Afectivo, Intención de Permanencia

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A PREDICTOR OF AFFECTIVE COMMITMENT AND INTENTION OF PERMANENCE

### ABSTRACT

*Companies face various organizational changes, so it is imperative that firms constantly seek competitive advantages through human capital. The objective of this research was to analyze whether transformational leadership directly affects the intention of permanence and indirectly through the mediation of affective commitment. We examine a non-profit civil association, located in Ciudad Juarez, Chihuahua. A quantitative, non-experimental, transverse, exploratory and causal study was carried out. The sample was a census. A total of 70 workers were surveyed. Data were analyzed using structural modeling based on partial least squares. Results reveal that transformational leadership has a positive and significant impact on the intention of permanence through the mediation of affective commitment.*

**JEL:** M10, M12

**KEYWORDS:** Transformational Leadership, Affective Commitment, Intention of Permanence

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones tienen la necesidad de expandirse y cada día ser más competitivas (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Por ello, el capital humano es considerado parte esencial en las organizaciones, dado que el éxito de las firmas depende de la participación, integración y compromiso de cada uno de los trabajadores (Ulrich, 2006). Las empresas requieren la presencia de los líderes dado que estos influyen y motivan a las personas, para que estas puedan lograr los objetivos organizacionales, (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). Además de que los líderes son constantes en sus actividades y un ejemplo a seguir para los colaboradores (Fernández & Quintero, 2017).

Galicia (2001) señala que es importante desarrollar la parte emocional de los empleados para que de esta manera puedan lograr con mayor facilidad las metas en beneficio de todos. Cabe resaltar que la vinculación psicológica existente entre la organización y sus miembros, se centra fundamentalmente a través del compromiso organizacional y en especial con el afectivo el cual se considera parte esencial de la firma (Davila & Jimenez, 2014). Es necesario que las organizaciones den la importancia a las necesidades psicológicas de los empleados, dado que al no hacerlo puede ser un riesgo al momento que el empleado valore su permanencia en la empresa (Böhrt, Solares, & Romero, 2014). Al lograr que el empleado se sienta parte de la organización y comprometido con la misma se podrá percibir un incremento en la intención de permanencia del trabajador (Flores, 2012) y de la misma manera se incrementara la posibilidad de lograr una organización más estable (Mañas, Salvador, Boada, González, & Agulló, 2007). Las organizaciones no lucrativas, están enfocadas en el bienestar de la sociedad, pero incluso ante esta situación las asociaciones civiles no cuentan con la atención y el apoyo requerido (Gozalez, 2015). Según El Centro Mexicano para la filantropía [CEMEFI] en el estados de Chihuahua existen 439 organizaciones sin fines de lucro, de las cuales 139 se encuentran en Ciudad Juárez (Cemefi, 2018). En este entorno esta investigación analiza si el liderazgo transformacional incide de forma directa sobre la intención de permanencia y de forma indirecta a través de la mediación del compromiso afectivo. Este trabajo de investigación se encuentra organizado en cuatro apartados. En el primero de ellos, se muestra una revisión de literatura referente a los constructos de liderazgo transformacional, compromiso afectivo y la intención de permanencia. En el segundo, se describe la metodología utilizada. En el tercero se presentan, describen y analizan los resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo de investigación.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Liderazgo Transformacional

De un tiempo a la fecha, el liderazgo es un constructo relevante en las estructuras de la organización, (Dewettinck & Ameijde, 2011). Es considerado una habilidad de influencia en los diversos contextos organizacionales, y es a través de este que los líderes buscan potenciar a los seguidores, transmitiendo una visión a futuro (Fernández & Quintero, 2017; Parris & Peachey, 2013; Pearce et al., 2003; Yukl, 2008). En particular, el líder transformacional es aquel que busca incrementar la motivación de los seguidores a través de la constancia, del ejemplo y del buen trabajo que este realiza (Cuadrado & Molero, 2002; Fernández & Quintero, 2017); además de promover cambios que favorecen a los seguidores y las organizaciones (Bass, 1985; Ramírez & Sgambatti, 2008). Asimismo, este tipo de líderes propician un clima en el cual los empleados se sientan en confianza e inspirados (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012). En la literatura es posible apreciar algunas características que describen al líder transformacional como: tiende a escuchar, es visionario, se preocupa por las necesidades individuales, motiva, eleva la moral y busca nuevas prácticas para promover el desarrollo y crecimiento de los seguidores (Avolio & Bass, 1995; Bass, 1999; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Zhu, Chew, & Spangler, 2005). Además, se identifican cuatro dimensiones referentes al liderazgo transformacional: carisma, inspiración,

consideración individualizada y estimulación intelectual. La primera de ellas, hace referencia a la capacidad que tiene el líder en visualizar lo que verdaderamente es importante; la segunda, señala que el líder además de promover una visión inspira a sus seguidores; la tercera, refiere que el líder se preocupa por satisfacer las necesidades de los seguidores a través del crecimiento personal; finalmente la cuarta, el líder estimula a los seguidores a razonar y ser creativos al momento de resolver dificultades (Avolio & Bass, 1995; Avolio, Bass, & Jung, 1999).

El liderazgo transformacional es un agente de cambio que potencia las capacidades y habilidades de los seguidores, a fin de hacer frente a las diversas situaciones que se presentan en el contexto organizacional (Fernández & Quintero, 2017; Pedraja, Rodríguez, Barreda, Sagredo, & Segovia, 2009). Además, se caracteriza por motivar a sus colaboradores (Mendoza & Ortiz, 2006).

### Compromiso Afectivo

Es necesario que las empresas cuenten con empleados comprometidos, a fin de lograr un buen desempeño, y de esa manera lograr ventajas competitivas sostenibles (Loli, 2006; Omar & Urteaga, 2008; Salami, 2008). El compromiso tanto de los individuos para con la organización y de esta con los colaboradores, es indispensable para alcanzar el éxito organizacional (Arias, Varela, Loli, & Quintana, 2003). Además, de lograr un buen ambiente y bienestar laboral (Omar & Urteaga, 2008). Meyer y Allen (1984, 1991) proponen tres dimensiones del compromiso organizacional: de continuidad, normativo y afectivo, los cuales reflejan un estado psicológico único en cada individuo; además mencionan que en cada empleado se presentan los tres componentes con distinta intensidad. Con respecto al compromiso de continuidad, este hace conciencia en los empleados sobre las inversiones de tiempo en la organización y los costos en los cuales se incurriría al abandonar la firma (Meyer & Allen, 1984). Por su parte, Arias et al. (2003) mencionan que los empleados deciden permanecer en la organización, hasta que tienen una mejor opción. En cuanto al normativo, está vinculado a un sentimiento de obligación de permanecer en la firma, ya que los colaboradores piensan que es lo más adecuado (Meyer & Allen, 1991), en relación a las normas y lealtad que estos tienen hacia la empresa (Arias et al., 2003). Finalmente, el afectivo hace referencia a la cuestión emocional que el empleado tiene para con la organización, es decir los trabajadores permanecen en la empresa porque así lo desean, dado que disfrutan de las actividades que realizan, además de que estos perciben que la firma satisface sus necesidades (Meyer & Allen, 1984; O'Reilly & Chatman, 1986). En el entorno organizacional el liderazgo transformacional influye en el compromiso de los empleados a través de los comportamientos de estos (Givens, 2011). Es de resaltar que los trabajadores que están fuertemente comprometidos afectivamente con la firma logran y contribuyen al éxito de la organización, por el contrario, los que no lo están muestran un pobre desempeño (Evanschitzky, Brock, & Blut, 2011). Además este tipo de compromiso contribuye a que los empleados descubran experiencias de aprendizaje (Conklin, Dahling, & Garcia, 2013; Simosi, 2010). Favoreciendo el compromiso que los trabajadores con sus superiores (Chughtai, 2013). De acuerdo con lo anterior se establece la siguiente hipótesis:

*H1: El liderazgo transformacional incide de forma significativa sobre el compromiso afectivo.*

Por otra parte, los colaboradores con un alto nivel de compromiso son más propensos a permanecer dentro de la organización (Máñez & Cavazos, 2015), dado que estos se sienten comprometidos afectivamente hacia la organización y se sienten orgullosos de pertenecer a la misma (Ríos, Ramírez, del Rayo, & Ferrer 2010). De acuerdo con lo anterior se establece la siguiente hipótesis:

*H2: El compromiso afectivo influye de manera significativa sobre la intención de permanencia.*

### Intención de Permanencia

Hoy en día, las organizaciones consideran de suma importancia las relaciones laborales que se dan entre el empleado y el empleador, es de considerar que en este contexto están presentes las cuestiones psicológicas, dado que el recurso humano es imprescindible para el logro de los objetivos de las firmas, es por esta razón la necesidad de que las empresas constantemente den seguimiento y la importancia a la intención de permanecer de sus empleados (Pérez, Aranda, & Topa, 2015; Vecina & Chacón, 2013; Zimmerman, Salgado, & García, 2016). En la literatura es posible apreciar algunas conceptualizaciones referentes a la intención de permanencia: Tett y Meyer (1993) señalan que esta variable tiene que ver con la voluntad que tiene el trabajador en seguir dentro de la organización. Por su parte, Liu, Yang, Yang, y Liu (2015) hacen referencia a la disposición del empleado a seguir laborando en la empresa; mientras que Regts y Molleman (2013) infieren que es la voluntad de pertenecer en una firma.

Algunos investigadores mencionan que la intención de permanecer de un empleado aumenta considerablemente cuando este se siente tomado en cuenta por su superior (Carmen Hidalgo & Moreno, 2009). Además, el líder transformacional apoya en el lograr de los objetivos personales y los motiva para que no abandonen la firma (Mendoza & Ortiz, 2006). Otros hacen referencia de que la intención de permanencia se ve directamente influenciada por los factores psicológicos y el apego afectivo que el empleado tiene para con la organización (Flores, 2012). Por otra parte, Aguirre, Fernández, Roncancio y Jiménez (2014) exponen que se asocia con la voluntad de permanecer dentro de la organización, pero cuando un empleado considera en abandonar la empresa, esto es debido al darse cuenta que es poco probable de alcanzar sus metas personales. Además, el empleado asocia los costos que esto implicaría al dejar o abandonar la organización (Poblete, 2009). De acuerdo con lo anterior se establece la siguiente hipótesis:

*H3: El liderazgo transformacional impacta de forma positiva y significativa en la intención de permanencia.*

### **METODOLOGÍA**

Esta investigación es de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y causal. La muestra fue a través de un censo, considerándose a la totalidad de los trabajadores. Se encuestaron a 70 empleados que laboran en una asociación civil, ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua. La investigación se llevó a cabo de enero a mayo del 2017. Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario, el cual se aplicó de forma directa a cada uno de los sujetos de estudio en su entorno laboral. Las escalas para medir los constructos de estudio fueron identificadas en la literatura, y adaptadas al contexto de estudio. El liderazgo transformacional se valoró a través de 16 ítems validados por Vargas, Máynez, Cavazos y Cervantes (2016). El compromiso afectivo se midió a través de 5 ítems de la escala propuesta por Lee, Allen, Meyer, y Rhee (2001), mientras que la intención de permanencia se valoró con 3 ítems mediante la escala propuesta por Máynez y Cavazos (2015) [ver tabla 2], para ambos constructos se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, donde la escala fue de: totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. La estadística descriptiva se analizó mediante la herramienta estadística SPSS versión 23, mientras que la estadística descriptiva se analizó a través del software SmartPLS.

### **RESULTADOS**

Las características demográficas de los sujetos de estudio se exhiben en la tabla 1. Donde casi el 82% de los participantes corresponde a mujeres, mientras que casi el 42% dice tener más de 40 años de edad, además casi el 25% refiere tener estudios de nivel secundaria, y casi el 39% tiene menos de un año laborando en la asociación civil. Finalmente, cabe resaltar que la totalidad de los sujetos de estudio trabajan en una asociación civil sin fines de lucro.

Tabla 1: Perfil de los Sujetos de Estudio

Características	No. de Personas N=70	%	Características	No. de Personas N=70	%
<b>Genero</b>			<b>Edad</b>		
Hombre	13	18.6	Entre 18 y 25 años	16	22.9
Mujer	57	81.4	Entre 26 y 32 años	9	12.6
			Entre 33 y 39 años	16	22.9
<b>Escolaridad</b>			<b>Mas de 40 años</b>	<b>29</b>	<b>41.4</b>
Secundaria	17	24.3			
Preparatoria terminada	13	18.6	<b>Antigüedad</b>		
Técnico	15	21.4	Menos de un año	27	38.6
Carrera profesional terminada	11	15.7	Entre 1 y 3 años	22	31.4
Otra	14	20.0	Entre 4 y 7 años	15	21.4
			Mas de 8 años	6	08.6

En esta tabla se muestran las características demográficas de los sujetos de estudio, así como el número de personas y porcentajes de cada una de las características. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de SPSS

En la tabla 2 se presentan los datos correspondientes a las cargas y sus valores t, la fiabilidad compuesta, el alfa de Cronbach y el indicador de varianza extraída. La fiabilidad de las cargas se mide a través de las cargas factoriales, comúnmente el punto de corte para este indicador es 0.70, dado que esto indica que existe varianza compartida entre los constructos y su medición (Fornell & Larcker, 1981), sin embargo pueden aceptarse cargas con valores a 0.50, siempre y cuando en el constructo existan otros indicadores con cargas altas (Chin, 1998). Se puede apreciar que la mayoría de los ítems muestran valores de cargas aceptables excepto CA3 [0.629] y IP2 [0.688], que muestran valores mínimos a 0.70 pero cumplen con el criterio mínimo de 0.50, por lo cual se consideran aceptables. Relativo a los valores t se puede apreciar que se encuentran en un rango de 9.008 [CA1] y 46.891 [CA4], es decir, todas las cargas son estadísticamente significativas, dado que se evidencian valores t superiores a 1.96.

Con respecto a la fiabilidad, comúnmente se mide a través del alfa de Cronbach. Se recomienda que presente valores superiores a 0.70, lo cual revela que los indicadores son consistentes en su medida (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2007). Se puede apreciar que en todos los casos exceden el punto de corte: liderazgo transformacional [0.983], compromiso afectivo [0.884] e intención de permanencia [0.859]. Por otra parte, la fiabilidad compuesta es considerada como una mejor medida de los indicadores de las variables latentes, es decir como estos explican al constructo: liderazgo transformacional [0.982], compromiso afectivo [0.885] e intención de permanencia [0.859]. tanto en el alfa de Cronbach como en la fiabilidad compuesta las variables latentes exceden el punto de corte de 0.70.

En lo que concierne a la validez de convergencia, esta se calcula mediante el promedio de la varianza extraída [AVE], esta calcula la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores, se recomienda que el indicador sea mayor a 0.50, lo cual revela que más del 50% de la varianza es explicada por los indicadores de las variables latentes (Chin, 1998; Fornell & Bookstein, 1982), se puede apreciar que los constructos están por arriba del punto de corte: liderazgo transformacional [0.766], compromiso afectivo [0.611] e intención de permanencia [0.673].

Tabla 2: Ítems Para Medir los Constructos de Estudio

	Carga	Valor T	Fiabilidad Compuesta	Alfa de Cronbach	Análisis de Varianza Extraída AVE
<b>Liderazgo transformacional</b>					
LT1. Toma en consideración las consecuencias de las decisiones adoptadas	0.760	10.809	0.982	0.983	0.766
LT2. Para mí es un modelo a seguir	0.827	32.367			
LT3. Actúa de modo que se gana el respeto de los demás	0.877	38.649			
LT4. Hace que me sienta orgulloso de pertenecer al equipo de trabajo	0.868	37.650			
LT5. Logra que tenga confianza en mis juicios y mis decisiones	0.885	20.157			
LT6. Logra que me comprometa con la visión a futuro	1.042	38.254			
LT7. Muestra el futuro de forma optimista	1.059	22.693			
LT8. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	0.947	29.299			
LT9. Me ayuda a ver los beneficios que tendré si alcanzo las metas organizacionales	0.899	36.485			
LT10. Me sugiere considerar distintas perspectivas cuando resuelvo problemas	0.876	17.154			
LT11. Me ayuda a ver los problemas desde diferentes puntos de vista	0.858	41.788			
LT12. Me sugiere considerar distintas perspectivas cuando resuelvo problemas	0.806	30.203			
LT13. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones	0.823	32.363			
LT14. Dedicar tiempo a enseñarme como realizar mi trabajo	0.728	25.203			
LT15. Toma en cuenta mis necesidades personales	0.897	18.465			
LT16. Me asignan proyectos significativos para incrementar mi desarrollo personal	0.794	27.743			
<b>Compromiso afectivo</b>			0.885	0.884	0.611
CA1. Creo que mis valores personales y son semejantes los valores de la institución	0.722	9.008			
CA2. Estoy dispuesto a poner todo mi empeño para que esta organización logre sus metas	0.768	26.064			
CA3. Realmente me preocupa el éxito de esta organización	0.629	10.092			
CA4. Me siento orgulloso de ser parte de esta organización	0.973	46.891			
CA5. Esta organización me inspira para que de lo mejor de mí en el trabajo	0.777	11.991			
<b>Intención de permanencia</b>			0.859	0.859	0.673
IP1. Salvo circunstancias imprevistas, quedarme en esta organización indefinidamente.	0.892	23.478			
IP2. Si fuera libre de elegir, permanecer en esta organización.	0.688	9.941			
IP3. Seguir trabajando el mayor tiempo posible en esta organización.	0.867	46.188			

En esta tabla se muestran cada uno de los ítems que integran los constructos de estudio, las escalas fueron validadas y adaptadas a partir de: liderazgo transformacional, Vargas, Máñez, Cavazos y Cervantes (2016); Compromiso afectivo, Lee, Allen, Meyer, y Rhee (2001); intención de permanencia, Máñez y Cavazos (2015). Los valores t son \*Significativo con un alpha de 0.05, si  $t > 1.96$ , para una prueba de dos colas, \*\*Significativo con un alpha de 0.01, si  $t > 2.576$ , para una prueba de dos colas y \*\*\* Significativo con un alpha de 0.001, si  $t > 3.291$ , para una prueba de dos colas. Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS3

En la tabla 3 se revelan los datos de la validez discriminante, la cual indica en qué medida un constructo determinado es diferente de otro en el mismo modelo, para evaluar este tipo de validez se calcula la varianza compartida entre el constructo y las variables latentes del modelo de medición (Bagozzi & Fornell, 1982), es decir esta se aprecia en la matriz de correlaciones entre constructos, donde se muestra

sobre la diagonal, el promedio de la raíz cuadrada de la varianza extraída de cada una de las variables latente. Por otra parte, el indicador *Heterotrait-Monotrait Ratio* [HTMT] utiliza el promedio de las correlaciones *heterotrait-heteromethod*, mismo que evalúa las correlaciones que valoran constructos diferentes. Es decir, los *heterotrait-monotrai* son contrastados con la prueba de criterio lo cual muestra datos inferiores a 0.85 por lo cual se cumple con el punto de corte.

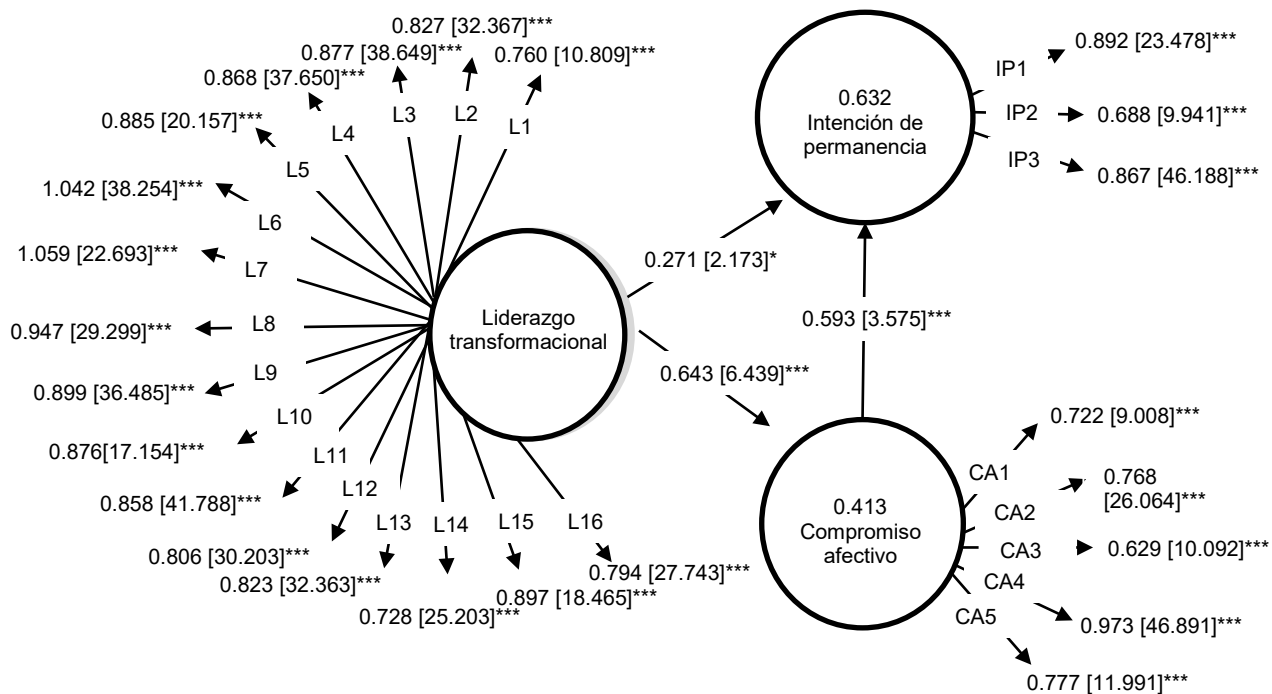
Tabla 3: Validez Discriminante

Constructo	de Acuerdo al Criterio AVE			de Acuerdo al [HTMT]	
	Liderazgo Transformacional	Intención De Permanencia	Compromiso Afectivo	Liderazgo Transformacional	Intención De Permanencia
Liderazgo transformacional	0.875				
Intención de permanencia	0.652	0.821		0.644	
Compromiso afectivo	0.643	0.767	0.782	0.637	0.758

En esta tabla se muestran los resultados de la validez discriminante de acuerdo al criterio análisis de varianza extraída [AVE] y de acuerdo al criterio *Heterotrait-Monotrait Ratio* [HTMT]. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SmartPLS3

En la figura 1 se muestran los coeficientes de los paths planteados, los datos revelan que de los 3, todos cumplen con el valor mínimo aceptable de 0.20: liderazgo transformacional – intención de permanencia [0.271], liderazgo transformacional – compromiso afectivo [0.643] y compromiso afectivo – intención de permanencia [0.593]. Con respecto al valor  $r^2$  se puede apreciar que el liderazgo transformacional conjuntamente con el compromiso afectivo predice de forma moderada la intención de permanencia [0.413], mientras que el liderazgo transformacional predice de forma sustancial la intención de permanencia [0.632].

Figura 1: Modelo Estructural



Los valores t son \*significativo con un alpha de 0.05, si  $t > 1.96$ , para una prueba de dos colas, \*\*significativo con un alpha de 0.01, si  $t > 2.576$ , para una prueba de dos colas y \*\*\* significativo con un alpha de 0.001, si  $t > 3.291$ , para una prueba de dos colas. Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS

## CONCLUSIONES

En el contexto de las organizaciones sin fines de lucro específicamente en asociaciones civiles, esta investigación busco analizar si el liderazgo transformacional incide de forma directa sobre la intención de permanencia y de forma indirecta a través de la mediación del compromiso afectivo. Los resultados revelan que el liderazgo transformacional es un constructo que influye de forma positiva sobre la intención de permanencia, además de influir significativamente sobre el compromiso afectivo. Es decir, el liderazgo transformacional influye de forma directa e indirecta sobre la intención de permanencia, a través de la mediación del compromiso afectivo. Diversos trabajos coinciden con los resultados obtenidos, los cuales enfatizan que el liderazgo transformacional impacta considerablemente en los diferentes contextos organizacionales, y en especial en el contexto estudiado, dado que estos promueven un buen ambiente y bienestar para los colaboradores, por ello estos se sienten comprometidos afectivamente con la organización para la cual trabajan, además de que los líderes valoran el compromiso de los trabajadores (Omar & Urteaga, 2008; Pedraja et al., 2009). Al mismo tiempo de que el apego afectivo impacta fuertemente en la intención de permanencia de los colaboradores en la empresa para la cual trabajan y contribuye en el logro de los objetivos independientemente del puesto que ocupe en la organización tal como lo señalan (Flores, 2012; Zimmerman et al., 2016). Es decir, los líderes continuamente se preocupan en que los empleados se sienten orgullosos de pertenecer y ser parte del equipo de trabajo, además de que los colaboradores permaneces en la asociación porque así lo deciden, dado que los valores que pose cada uno de ellos están fuertemente alineados con los valores institucionales, por lo cual los trabajadores disfrutan trabajar el mayor tiempo posible en la organización, ya que se sienten identificados con las actividades de impacto social que la empresa realiza. Con la finalidad de seguir avanzando en el conocimiento con respecto a las variables de estudio se recomienda considerar otras variables como antecedentes y consecuentes del liderazgo transformacional como, ciudadanía organizacional, justicia organizacional, *engagement*, contrato psicológico, inteligencia emocional entre otras.

## REFERENCIAS

- Aguirre, L. R. D., Fernández, J. S., Roncancio, P. R., & Jiménez, I. L. (2014). PORQUÉ PERMANECER EN ESTE TRABAJO CAUSALES DE LA INTENCIÓN DE SALIDA. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(26).
- Arias, F., Varela, D., Loli, A., & Quintana, M. (2003). El Compromiso Organizacional y su relación con algunos factores demograficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2).
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bagozzi, R. P., & Fornell, C. (1982). Theoretical Concepts, Measurement, and Meaning in , vol. 2 C. Fornell (Ed.). *A Second Generation of Mulivariate Analysis*, 2, 5-23.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. (New York: The Free Press ed.).
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.



Böhrt, R., Solares, L., & Romero, C. (2014). Evolución del Contrato Psicológico y el Compromiso Organizacional con la Edad y la Antigüedad. *Ajayu*, 12(1), 33-63.

Carmen Hidalgo, M., & Moreno, P. (2009). Organizational socialization of volunteers: The effect on their intention to remain. *Journal of Community Psychology*, 37(5), 594-601. doi: 10.1002/jcop.20317

Cemefi. (2018). Centro Mexicano Para la Filantropía. from <https://www.cemefi.org/>

Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-333). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

Chughtai, A. A. (2013). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 606-627.

Conklin, A. M., Dahling, J. J., & Garcia, P. A. (2013). Linking Affective Commitment, Career Self-Efficacy, and Outcome Expectations: A Test of Social Cognitive Career Theory. *Journal of Career Development*, 40(1), 68-83.

Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Transformational leadership and gender: spanish managers self-ratings. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55.

Davila, M. C., & Jimenez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. Sense of belonging and organizational commitment: prediction of well-being. (English), 32(2), 272-302.

Dewettinck, K., & Amejide, M. v. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Artículo: Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Influence of leadership styles in the performance of Colombian export companies (English). doi: 10.1016/j.estger.2016.04.001

Evanschitzky, H., Brock, C., & Blut, M. (2011). Will You Tolerate This? The Impact of Affective Commitment on Complaint Intention and Postrecovery Behavior. *Journal of Service Research*, 14(4), 410-425.

Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77).

Flores, R. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. (Journal, Electronic).

Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Galicia, F. A. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. *Revista de Contaduría y Administración*(200).

Givens, R. J. (2011). The Rol of Psychological Empowerment and Value Congruence in Mediating the Impact of Transformational Leadership on Follower Commitment in American Churches. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 189-214.

Gonzalez, O. S. (2015). ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: VISIÓN DE SU TRAYECTORIA EN MÉXICO. *Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad*, 11(33).

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2007). *Análisis Multivariante* (Pearson ed.).

Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K.-Y. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 596-614.

Liu, J.-y., Yang, J.-p., Yang, Y., & Liu, Y.-h. (2015). Original Article: The relationships among perceived organizational support, intention to remain, career success and self-esteem in Chinese male nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, 2, 389-393. doi: 10.1016/j.ijnss.2015.01.004

Loli, A. (2006). Compromiso Organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas variables demograficas. *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 37 - 67.

Lowe, K. B., Kroeck, K. C., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

Mañas, Á. M., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.

Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.

Máynez, A., & Cavazos, J. (2015). ¿ Permanecer o abandonar?: Análisis de variables discriminatorias en una organización no lucrativa en México. *Nova scientia*, 7(13), 470-494.

Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Facultad de Ciencias Economicas Investigación y Reflexión, 14(1), 118-134.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management*, 1(1), 61-89.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Omar, A., & Urteaga, A. F. (2008). Personal values and organizational commitment. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.

Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Springer*, 377-393.

Pearce, C. L., Jr, H. P. S., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.

Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O., & Segovia, C. (2009). Estilos de liderazgo y Resultados del Sistema de Medicion de la Calidad de la educacion: Un Estudio Empirico en los Colegios Basicos de la Ciudad de Arica-Chile. *Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 21-26.

Pérez, J. L., Aranda, M., & Topa, G. (2015). Influencia de la cultura organizacional de las unidades de enfermería en la intención de permanencia y las conductas de ciudadanía: un estudio multimuestra / Influence of Nursing Units' Organizational Culture on intention to remain and citizenship behaviors: a multisample study. *Acción Psicológica*(2), 59. doi: 10.5944/ap.12.2.15754

Poblete, G. Z. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445-461.

Ramírez, J., & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Vision Gerencial*, 7 (2), 403-416.

Regts, G., & Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66(2), 193-218.

Ríos, M. M., Ramírez, T., del Rayo, M., & Ferrer, J. G. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*(231), 103-125.

Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10(1), 31-38.

Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 301-327.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

Ulrich, D. (2006). *La futura agenda para la competitividad: Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.

Vargas, S. M., Máñez, G. A., Cavazos, A. J., & Cervantes, B. L. (2016). Validez de contenido de un instrumento de medición para medir el Liderazgo Transformacional. *Revista Global de Negocios*, 4(1), 35-45.

Vecina, M. L., & Chacón, F. (2013). Is engagement different from satisfaction and organizational commitment?: relations with intention to remain, psychological well-being and perceived physical health in volunteers. *Anales de Psicología*, 29, 225-232.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16, 39-52.

Zimmerman, H. F. L., Salgado, P. M., & Garcia, E. R. B. (2016). Intención de permanencia en personal de nivel alto y medio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(2), 87-95.

## BIOGRAFÍA

Marisela Vargas Salgado es Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Se puede contactar en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Avenida Universidad y H. Colegio Militar, Zona Chamizal, Ciudad Juárez, Chih., México.

Aurora Irma Máynez Guaderrama es Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Se puede contactar en el Instituto de Tecnología e Ingeniería, Avenida del Charro 450, Ciudad Juárez Chih., México.

Karla Gabriela Gómez Bull es Maestra en Ingeniería Industrial y de Sistemas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Se puede contactar en el Instituto de Tecnología e Ingeniería, Avenida del Charro 450, Ciudad Juárez Chih., México.

Jocelyn Daniela Alonso Ochoa es Maestra en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Se puede contactar en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Avenida Universidad y H. Colegio Militar, Zona Chamizal, Ciudad Juárez, Chih., México.