

Capítulo 6

Liderazgo Espiritual y Compromiso Organizacional según los Empleados de Escuelas Adventistas de Educación Primaria y Secundaria En Colombia

Jesús Bermúdez Carabalí¹, Lorena Martínez Soto²

Resumen

Este estudio examinó la relación entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional en empleados de escuelas adventistas de primaria y secundaria en Colombia, tomando como base el modelo de liderazgo espiritual de Louis W. Fry. Con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y correlacional, se encontró una correlación positiva y significativa (0,474) entre ambas variables. Los empleados que percibían un liderazgo espiritual fuerte en sus líderes expresaban mayor satisfacción y sentido de valoración en la institución, asociando su labor con los objetivos organizacionales y sintiendo un compromiso hacia el bienestar de la organización. En términos de características demográficas, las mujeres, empleados de entre 51 y 60 años, aquellos con más de 10 años de antigüedad y los miembros de la iglesia adventista presentaron una mejor percepción del

1 Magíster en Educación, Corporación Universitaria Adventista. Docente Institución Educativa San Isidro Labrador. Correo: jesus.bermudezc@unac.edu.co

2 Doctora en Estudios Organizacionales. Docente Corporación Universitaria Adventista. Correo: loremar@unac.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6515-6258>

liderazgo espiritual. Además, los empleados de 51 a 60 años también mostraron un mayor compromiso organizacional. Los hallazgos sugieren que el liderazgo espiritual juega un papel importante en fomentar el compromiso organizacional en el contexto educativo adventista. Un liderazgo basado en valores espirituales genera un ambiente donde los empleados se sienten valorados y motivados a contribuir al logro de los objetivos institucionales. Estos resultados destacan la importancia de implementar modelos de liderazgo espiritual en instituciones educativas para promover el bienestar y la cohesión de sus empleados, pudiendo extenderse a otros entornos educativos o institucionales que busquen reforzar el compromiso organizacional a través de un enfoque que integre valores espirituales y un sentido de propósito compartido.

Palabras clave: Educación religiosa, escuelas adventistas, liderazgo espiritual, espiritualidad en el lugar de trabajo.

Abstract

This study examined the relationship between spiritual leadership and organizational commitment in employees of Adventist primary and secondary schools in Colombia, based on Louis W. Fry's model of spiritual leadership. With a quantitative approach, non-experimental and correlational design, a positive and significant correlation (0.474) was found between both variables. Employees who perceived strong spiritual leadership in their leaders expressed greater satisfaction and sense of value in the institution, associating their work with the organizational objectives and feeling a commitment to the well-being of the organization. In terms of demographic characteristics, women, employees between 51 and 60 years of age, those with more than 10 years of seniority and members of the Adventist Church presented a better perception of spiritual leadership. In addition, employees aged 51 to 60 also showed greater organizational commitment. The findings suggest that spiritual leadership plays an important role in fostering organizational commitment in the Adventist educational context. Leadership based on spiritual values generates an environment where employees feel valued and motivated to contribute to the achievement of institutional goals. These results highlight the importance of implementing spiritual leadership models in educational institutions to promote the well-being and cohesion of their employees, and

can be extended to other educational or institutional settings that seek to strengthen organizational commitment through an approach that integrates spiritual values and a sense of shared purpose.

Keyword: Simple random sampling, instrument validation, leaders, practice of Spirituality, membership.

Introducción

En el contexto de la globalización, el fenómeno de competitividad ha crecido notablemente, demandando por parte de las empresas estrategias efectivas para retener clientes y acceder a mercados. Las instituciones educativas privadas en Colombia también enfrentan este desafío, compitiendo con otras instituciones educativas y políticas públicas como “Matrícula Cero”.

La crisis de confinamiento generada por la pandemia del COVID-19 impulsó la educación virtual como una alternativa atractiva por su bajo costo y potencial para reducir la deserción escolar que, -según la UNICEF-, alcanzó a ser del 25 % a nivel mundial (Ligarretto, 2020). En este contexto, las escuelas adventistas en Colombia han desarrollado estrategias para mantener su posicionamiento e incrementar su participación en el mercado educativo, destacando la espiritualidad como un elemento clave para fortalecer su propuesta educativa y desarrollar un ambiente laboral satisfactorio.

De acuerdo con la literatura, la espiritualidad en el lugar de trabajo es un campo que estudia el impacto de la motivación intrínseca en los resultados organizacionales. El liderazgo espiritual combina elementos organizacionales y espirituales, fomentando un ambiente laboral productivo y un mayor compromiso organizacional. Diferentes estudios dan muestra de ello y señalan que, en lugares de trabajo donde se desarrolla el liderazgo espiritual, los empleados se identifican más con una visión y valores compartidos, mejorando la cooperación y confianza.

Dado este enfoque, se planteó la necesidad de estudiar la relación entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional en las escuelas adventistas

de educación primaria y secundaria en Colombia. Lo anterior para conocer la percepción de los empleados sobre el liderazgo espiritual de sus dirigentes y cómo se relacionaba con su compromiso organizacional, mediante hipótesis que exploran estas relaciones y variables demográficas para identificar el perfil de los empleados.

Propósito del estudio

Objetivo general:

- Determinar la relación entre el liderazgo espiritual y el compromiso organizacional de los empleados de escuelas adventistas de educación primaria y secundaria en Colombia.

Objetivos específicos:

- Conocer la percepción del liderazgo espiritual de los empleados de escuelas adventistas de educación primaria y secundaria en Colombia, de acuerdo con sus características demográficas.
- Conocer el compromiso organizacional de los empleados de escuelas adventistas de educación primaria y secundaria en Colombia de acuerdo con sus características demográficas.

Hipótesis

Hipótesis general:

- **Hipótesis nula:** No existe relación entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional en los empleados de escuelas adventistas de educación primaria y secundaria de Colombia.

- **Hipótesis alterna:** Existe relación entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional en los empleados de escuelas adventistas de educación primaria y secundaria de Colombia.

Hipótesis específicas:

- **Ho₁:** El liderazgo espiritual percibido por los empleados de escuelas adventistas de educación primaria y secundaria, no es diferente de acuerdo las características demográficas de los empleados.
- **Ha₁:** El liderazgo espiritual percibido por los empleados de escuelas adventistas de educación primaria y secundaria, es diferente de acuerdo las características demográficas de los empleados.
- **Ho₂:** El nivel de compromiso organizacional de los empleados de escuelas adventistas de educación primaria y secundaria, no es diferente de acuerdo con sus características demográficas.
- **Ha₂:** El nivel de compromiso organizacional de los empleados de escuelas adventistas de educación primaria y secundaria, es diferente de acuerdo con sus características demográficas.

Revisión de literatura variable liderazgo espiritual

La primera variable analizada en esta investigación fue el liderazgo espiritual, el cual ha sido considerado una oportunidad de crecimiento para las organizaciones por diversos autores. Cano y Gutiérrez (2023) destacan la importancia de los docentes en la orientación de los estudiantes durante su etapa educativa. Chiu y et al. (2023), afirman que, en el ámbito de la tecnología de la información, “se necesitaba no solo ofrecer un servicio, sino también creatividad, investigación, buen trato a los clientes y esto se lograba si se tenía un liderazgo espiritual para poder alcanzar los objetivos de la organización” (p. 6).

En estudios desarrollados por Smith y et al. (2018) evidenciaron que “los líderes espirituales motivaron e inspiraron a los trabajadores a través de una visión sólida. El propósito de un líder espiritual era la necesidad moral de sus seguidores” (p. 80). Por otro lado, Del Campo y Chávez (2019) mencionan que

la educación formal cobraba sentido cuando se veía al estudiante de forma integral y potencializaba cada dimensión del ser en el estudiante. Es por ello que se hizo necesario:

Identificar en qué plano se estaba atendiendo la espiritualidad de los estudiantes en el contexto de la educación chilena, desde la perspectiva de los directores, era un asunto de gran importancia para conocer si el educando había alcanzado uno de los principales fines de la educación, como es el desarrollo espiritual. (p. 2)

Amazo-Velasco y Suárez-Molina (2023) señalan que la dimensión espiritual en la educación promueve valores y principios éticos, fomentando ambientes positivos para el aprendizaje. Adicionalmente, Zúñiga (2022) resalta la importancia que las escuelas adventistas “tuvieran en su presupuesto anual un pastor, sacerdote o guía espiritual” (p. 207).

Özgenel y Yılmaz (2020), encuentran “la relación existente entre el liderazgo espiritual y la felicidad como detonantes de un bienestar físico y un estado de salud óptimo” (p. 288). Por otro lado, Ziapour et al., (2017) encontraron que el bienestar espiritual era uno de los aspectos que intervenía en los cambios físicos, psicológicos y sociales. El liderazgo espiritual se consideraba una de las principales dimensiones del bienestar de los seres humanos. Por lo tanto, destacan el bienestar espiritual como la “capacidad de establecer relaciones coordinadas y armoniosas con Dios, con uno mismo y con los demás, así como cambiar y ajustar el entorno personal y social y resolver las inclinaciones personales y colectivas de manera justa, moderada y equilibrada” (p. 6).

Cena y Bual, (2021) manifiestan que, “las escuelas eran las mejores instituciones para desarrollar una espiritualidad en los estudiantes cuando eran adultos jóvenes” (p. 51). El estudio de Alorani y Alradaydeh, (2017) encontraron una relación positiva entre el bienestar espiritual y la adaptación universitaria en hombres y mujeres.

Aguilar, (2016) buscó determinar la relación entre el bienestar espiritual y la agresividad; describir el bienestar espiritual con base en la religión y el género; y relacionar la agresividad con la ira, la hostilidad física y verbal. El autor observó el bienestar espiritual como la “capacidad en donde la persona se proyecta ante los aspectos existenciales como el sentido de la vida entre

estudiantes, dando significado a la muerte y del mundo natural respecto al amor hacia sus compañeros o la dedicación exhaustiva de una labor artística” (p. 71). Olyanasab y Shahandeh, (2019) comprendieron que la misión del islam, otro conjunto de creencias distinto al cristianismo se había definido como lograr la felicidad en este mundo y en el más allá. Así, “recitar el Corán y escucharlo mejoraba la salud espiritual de los estudiantes universitarios pertenecientes a dicha religión” (p. 103).

Finalmente, esta investigación se fundamenta en el modelo de liderazgo espiritual propuesto por Fry (2003) y Fry (2005), reconocido por su capacidad para representar los roles del líder y su impacto en los seguidores y los resultados organizacionales.

La teoría de liderazgo espiritual de Louis Fry

Esta teoría se fundamenta en una visión de la organización como un entorno de interacción social que busca fomentar el bienestar espiritual de los empleados mediante un liderazgo arraigado en la espiritualidad. El propósito de este enfoque es establecer una cultura en la que los empleados se integren a la organización para trabajar juntos hacia una visión trascendente que sobrepasa los límites corporativos. La dimensión trascendental de esta visión busca motivar internamente a los empleados, abordando sus necesidades de propósito, sentido y significado. Para ello, se requiere desarrollar una visión inspiradora cuya narrativa promueva entornos laborales donde las creencias y prácticas fortalezcan de manera constante la motivación para alcanzar dicha visión.

Según Fry (2005), el Liderazgo Espiritual no se reduce simplemente a un estilo de liderazgo, sino que representa un modelo teórico que puede explicar la habilidad del líder para construir una visión trascendente, mantener la fe y la esperanza en esa visión, y adoptar comportamientos altruistas basados en valores espirituales que fomenten un ambiente de bienestar espiritual donde las personas encuentren un sentido de propósito y significado.

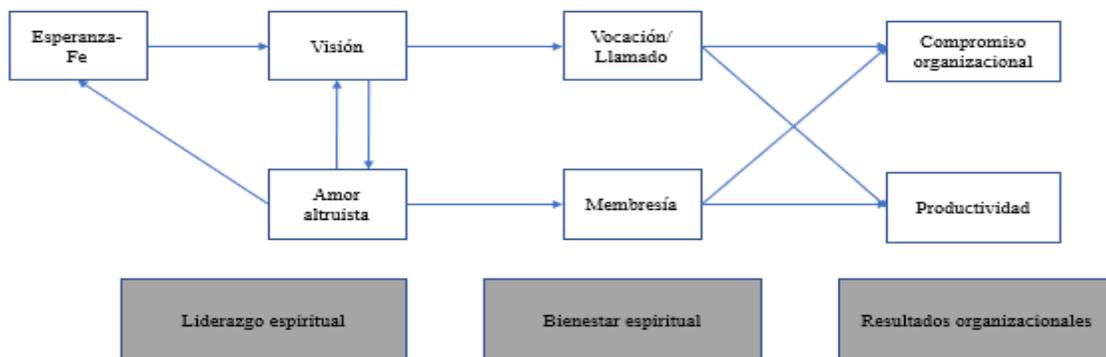
A continuación, se presenta de forma específica la variable liderazgo espiritual con sus cinco (5) subvariables (ver figura 1).

La variable liderazgo espiritual se divide en cinco subvariables:

- **Visión:** Refleja un futuro desafiante y deseable que la institución espera alcanzar, fomentando una identidad colectiva y el mejoramiento continuo.
- **Esperanza / Fe:** Infunde confianza en que la visión de la institución se logrará, motivando a los empleados a comprometerse profundamente y superar obstáculos.
- **Amor Altruista:** Parte de la cultura organizacional, consolidando una identidad colectiva basada en principios, valores y creencias moralmente correctas. Se entiende como la sensación de plenitud y bienestar en el ambiente laboral.
- **Vocación:** Va más allá del beneficio personal, permitiendo que el trabajo tenga significado y valor social, otorgando un propósito claro en las tareas desempeñadas.
- **Membresía:** Se alcanza cuando los empleados asumen responsabilidades en la construcción de la visión institucional, fundamentada en el amor altruista, generando esperanza y fe, y otorgando propósito y significado a la vida.

Figura 1.

Modelo de liderazgo espiritual.



Nota: Elaboración propia basada en Fry (2003)

Revisión de Literatura variable Compromiso organizacional

La segunda variable que se examinó fue el compromiso organizacional. De acuerdo con la revisión de literatura se encontró que, (Coronado-Guzmán et al., 2020) analizaron el compromiso organizacional como “la preocupación del empleado por la empresa y viceversa, un constructo multidimensional ampliamente estudiado” (p. 3). Andreopoulos et al. (2023), realizaron un estudio con el objetivo de conocer la influencia de la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados en el comportamiento de ciudadanía organizacional, encontrando que “el compromiso organizacional se definía como el comportamiento de los empleados que voluntariamente realizaban otras tareas y también cuando ayudaban a sus colegas a completar el trabajo” (p. 521).

Senbursa (2023), encontró que, en los últimos años, los recursos humanos se habían convertido en un tema central para los altos ejecutivos que intentaban aumentar el compromiso y el desempeño de sus empleados. El estudio buscaba examinar algunos vínculos importantes de los empleados con el lugar de trabajo, el compromiso organizacional y la eficacia colectiva. Según el autor, “un alto nivel de compromiso organizacional era una característica deseada y buscada entre los empleados” (p. 59).

Leuhery (2023) estudió la satisfacción laboral como un elemento clave para crear un ambiente de trabajo productivo y motivador. Los empleados satisfechos tendían a ser más productivos, creativos y leales a su empresa. Resaltó el compromiso como un concepto que se refería al nivel de implicación y compromiso de un empleado con su trabajo y la organización en que trabajaban, indicando que “en una medida, era el grado en que los empleados se sentían conectados con sus deberes y los valores de la empresa, así como si se sentían tratados de manera justa y valorados por la organización” (p. 1252).

Megawati et al., (2023), analizó la influencia de la cultura organizacional, el liderazgo de los directores y el ambiente laboral en la satisfacción laboral en la escuela secundaria del distrito de Landak, Kalimantan Occidental. Para los autores, el compromiso organizacional se definía como una situación en la que un empleado se ponía del lado de su organización. Por consiguiente:

El compromiso se podía lograr si los individuos de la organización eran conscientes de sus derechos y obligaciones para con la organización independientemente de la posición de cada individuo, porque el logro de las metas organizacionales era el resultado del trabajo colectivo de todos los miembros de la organización (p. 4150).

Sabella y Fazlurrahman (2023), determinaron que “el compromiso de los empleados podría reflejarse en su comportamiento y actitud, manifestándose generalmente en buenos índices de asistencia y un sentido de lealtad y voluntariado hacia las regulaciones de la empresa” (p. 473). Asimismo, Garg (2017), estableció que “la espiritualidad en el lugar de trabajo podría utilizarse para mejorar el compromiso organizacional y tener mejores resultados en las metas colocadas” (p. 191).

Muafi (2023) afirmó que “el compromiso organizacional requería que los empleados actualizarán su desempeño, simultáneamente con las demandas organizacionales para mejorar el desempeño de los empleados” (p. 323). Moreno (2019) menciona que existían múltiples investigaciones sobre compromiso organizacional, que definían “los niveles de afinidad o apego entre el trabajador y la entidad, así como de riesgos psicosociales, que examinaban qué elementos podrían afectar su salud” (p. 175).

El concepto de compromiso organizacional de Allen y Meyer

El compromiso organizacional es un vínculo que une a los empleados con su organización, influenciando su deseo de permanecer en ella y su disposición a esforzarse por alcanzar sus objetivos. Este compromiso se manifiesta en tres dimensiones: afectiva, normativa y de continuidad. Un alto nivel de compromiso organizacional se relaciona con una mayor satisfacción laboral, menor rotación y mejor desempeño. Este planteamiento fue desarrollado por Allen y Meyer (1990):

El compromiso organizacional tiene tres componentes: componente afectivo, que se refiere a la conexión emocional, la identificación y la participación en la organización; componente de continuidad, que se refiere al compromiso basado en los costos que los empleados asociaban con abandonar la organización; y componente normativo, que se refiere a los sentimientos de los empleados sobre la obligación de permanecer en la organización. (p. 20)

A continuación, se presenta de forma específica la variable compromiso organizacional con sus tres subvariables.

Subvariables de compromiso organizacional:

- **Componente Afectivo:** se hace referencia en esta subvariable que existe una conexión emocional, una identidad y una participación de los empleados en su institución.
- **Componente de continuidad:** los empleados en esta subvariable analizan los costos que pueden ser afectados en el momento de abandonar la institución.
- **Componente Normativo:** los empleados expresan sus sentimientos en el momento de sentirse obligados a permanecer en la institución.

Liderazgo Espiritual y Compromiso Organizacional

Luego de analizar las variables de liderazgo espiritual y compromiso organizacional por separado, fue necesario, para los efectos de este estudio, indagar las dos variables de forma dependiente. Según los teóricos, en el lugar de trabajo donde existía un liderazgo espiritual se generaba un compromiso organizacional acorde con las necesidades de la empresa, obteniendo así mejores resultados en el rendimiento de la organización.

Garg (2017) elaboró un estudio en el cual determinó el propósito de mitigar el efecto mediador del compromiso de los empleados y la motivación laboral en la relación entre liderazgo espiritual y organización. Los investigadores argumentaron que “la espiritualidad en el lugar de trabajo podía utilizarse para mejorar el compromiso organizacional y tener mejores resultados en las metas

colocadas” (p. 191).

Asimismo, Macías y Acosta (2018) realizaron una investigación cuyo objetivo central fue identificar las características del compromiso organizacional de los empleados de una institución de educación media superior (IEMS) de la ciudad de Durango. Este estudio se fundamentó teóricamente en el enfoque conceptual-multidimensional y explicó cómo “el compromiso organizacional estaba relacionado con la personalidad, el liderazgo espiritual y el apoyo organizacional percibido” (p. 22).

Por último, Ortiz et al., (2020) mencionaron que los resultados obtenidos en su estudio demostraron que:

“El liderazgo de servicio por sí solo no generaba compromiso laboral entre los empleados de este tipo de organizaciones. El compromiso de estos trabajadores llegaba a través de dos variables mediadoras: la posibilidad de mostrarse auténticos y la espiritualidad en el entorno de trabajo” (p. 58).

La Tabla 1 muestra la revisión bibliográfica donde se encontraron distintos autores que han estudiado las variables de liderazgo espiritual y compromiso organizacional en forma conjunta.

Tabla 1.

Revisión bibliográfica de la correlación entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional.

Año	Autores	Título del artículo
2016	Soto & Yepes	Liderazgo Espiritual y Procesos de Conocimiento Organizacional: Nuevas Relaciones en el Campo de la Gestión del Conocimiento
2016	Méndez et al.	Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos y ecuatorianos
2020	Medina	Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los profesionales de Enfermería de una clínica privada de Lima, 2020
2021	Solís et al.	Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior

Nota: Elaboración propia (2024)

En el estudio realizado por Soto y Yepes (2016), se estableció que “el liderazgo espiritual favorecía los procesos de conocimiento de la empresa objeto de estudio, al establecer una cultura organizacional vinculante tanto de las creencias como de los intereses individuales y corporativos” (p. 10). En ese sentido, la cultura organizacional basada en valores espirituales promovía en los trabajadores una motivación necesaria para realizar acciones y procesos orientados al logro de los objetivos de la institución.

Méndez et al., (2017) realizaron un estudio en el que aplicaron el cuestionario de liderazgo espiritual a trabajadores ecuatorianos y colombianos. Determinaron que, “todas las dimensiones del instrumento, excepto la de compromiso, demostraron ser altamente consistentes” (p. 178). Por consiguiente, en los demás ítems se encontró correlación entre las variables trabajadas para dicho estudio.

Para Medina (2020), contar con “trabajadores comprometidos con su institución traía beneficios amplios que podían asegurar el éxito de una organización” (p. 28).

Por último, Solís et al., (2021), al aplicar el instrumento de liderazgo y compromiso a un grupo de trabajadores, determinaron que:

Existían correlaciones moderadas o débiles entre las variables de estudio, y se encontró que los modelos finales indicaban que las dimensiones de perspectivas de futuro y socioafectiva predecían en un 38 % el compromiso afectivo; que las perspectivas de futuro, la espiritualidad y la edad predecían en un 22.8 % el compromiso normativo; y que la dimensión perspectivas de futuro predecía en un 9.2 % el compromiso de continuidad. (p. 45)

Se general se concluyó que los empleados tenían expectativas sobre su trabajo en la institución y que el componente socioafectivo espiritual influía de manera positiva en la organización donde laboraban.

Metodología

Diseño

En el estudio realizado se aplicó un diseño transversal, que según Rodríguez y Mendivelso (2018), “se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico. También es conocido como estudio de prevalencia o encuesta transversal” (p 142). El enfoque fue correlacional entre dos variables: el liderazgo espiritual y el compromiso organizacional.

La investigación se enmarcó en un diseño no experimental, definido por Hernández y Mendoza (2018) como:

Una estrategia de investigación en la que no se manipulan intencionalmente las variables independientes. En lugar de eso, los investigadores observan y recopilan datos sobre fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin intervenir ni alterar las condiciones existentes. (p. 175)

Tipo de investigación

El alcance de esta investigación es de tipo correlacional, de acuerdo con Madrigal (2023),

La correlación es una medida estadística que indica la relación entre dos o más variables. Esta puede ser positiva, negativa o nula, con una escala entre -1 y 1. Una correlación positiva indica que a medida que una variable aumenta, la otra variable también aumenta, mientras que una correlación negativa indica que a medida que una variable aumenta, la otra variable disminuye. La correlación no implica causalidad, es decir, no necesariamente significa que una variable está causando el cambio en la otra. (p. 2)

Criterios de inclusión y exclusión

Para asegurar la validez y relevancia de los datos recogidos en esta investigación, se establecieron criterios específicos de inclusión y exclusión para la selección de los participantes. Estos criterios fueron diseñados para identificar a los empleados que tienen la experiencia y el contexto necesario para proporcionar información pertinente sobre la relación entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional en las escuelas adventistas de educación primaria y secundaria de Colombia.

Criterios de inclusión:

- Empleados en todos los niveles jerárquicos de escuelas adventistas de educación primaria y secundaria en Colombia (docentes, administrativos, directivos, etc.).
- Empleados con al menos 6 meses de antigüedad en la institución, para asegurar que el empleado tenga suficiente experiencia para evaluar el liderazgo espiritual y el compromiso organizacional.
- Empleados que den su consentimiento informado para participar en el estudio
- Empleados que estén disponibles para completar el cuestionario.
- Empleados de cualquier afiliación religiosa.
- Empleados con formación superior mínima a nivel técnico.

Criterios de exclusión:

- Empleados de instituciones educativas que no sean adventistas o que no pertenezcan al nivel de educación primaria o secundaria.
- Personas que no estén formalmente vinculadas a una escuela adventista de primaria o secundaria en Colombia.
- Empleados con menos de 6 meses de antigüedad en la institución.

**LIDERAZGO ESPIRITUAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS EMPLEADOS DE
ESCUELAS ADVENTISTAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA EN COLOMBIA**

- Empleados que no den su consentimiento informado para participar en el estudio.
- Empleados que no tengan la capacidad cognitiva o física para completar el cuestionario adecuadamente.

Participantes

El estudio incluyó trece (13) escuelas adventistas de educación primaria y secundaria en Colombia, todas privadas. Participaron trescientos cuarenta y siete (347) empleados, entre dirigentes y personal docente, de los cuales ciento ochenta y tres (183) respondieron a la encuesta, formando la muestra del estudio.

La mayoría de los participantes fueron mujeres (50.3 %). El rango de edad más común fue de 31 a 40 años (38.8 %), seguido por el grupo de 20 a 30 años (37.7 %). En términos de antigüedad, el 34.4 % de los encuestados llevaba entre 4 y 6 años trabajando en sus respectivas escuelas, y el 26.8 % tenía entre 1 y 3 años en la misma institución. El 87.4 % declaró pertenecer a una denominación religiosa, y el 12.6 % tenía otra afinidad religiosa. En cuanto al tipo de contrato, el 56.8 % tenía un contrato a término fijo, mientras que el 6.6 % tenía contrato por horas cátedra. La encuesta recibió un buen apoyo de los dirigentes de las escuelas adventistas de Colombia. La información detallada se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2.

Categorías demográficas.

Características demográficas	Subcategorías	N	%	Total
Institución/ organización a la que pertenece	CABI	8	4,40 %	183
	CAG	18	9,80 %	
	CAI	31	16,90 %	
	CAL	11	6,00 %	
	CASJG	21	11,50 %	
	CAS	8	4,40 %	
	CAV	23	12,60 %	
	CAN	10	5,50 %	
	CAE	17	9,30 %	
	CAMI	12	6,60 %	
	CEAC	12	6,60 %	
	CEAPT	5	2,70 %	
	CASBL	7	3,80 %	

TRANSFORMACIONES EDUCATIVAS: CASOS Y ESTUDIOS EN COLOMBIA

Género	Femenino	92	50,30 %	183
	Masculino	91	49,70 %	
Edad	20-30	69	37,70 %	183
	31-40	71	38,80 %	
	41-50	28	15,30 %	
	51-60	10	5,50 %	
	60	5	2,70 %	
Nivel Educativo	Posgrado	91	49,70 %	183
	Técnico	21	11,50 %	
	Universitario	71	38,80 %	
Antigüedad en la institución	Menos de un año	22	12,00 %	183
	1-3 años	49	26,80 %	
	4-6 años	63	34,40 %	
	7-10 años	23	12,60 %	
	+ 10 años	26	14,20 %	
Creencias Religiosas	Adventistas	160	87,40 %	183
	Otra (No adventista)	23	12,60 %	
Nivel Jerárquico	Dirigente (personal con cargos de dirección)	9	4,90 %	183
	Empleado	174	95,10 %	
	Dedicación	f	%	
Dedicación	Denominacional / Misionero	54	29,50 %	183
	No denominacional	129	70,50 %	
Tipo de Contrato	Contrato a término indefinido	32	17,50 %	183
	Por hora cátedra	12	6,60 %	
	Por prestación de servicios	35	19,10 %	
	Término fijo	104	56,80 %	

Nota: Elaboración propia, 2024.

Instrumento de medición

El instrumento de medición utilizado fue la escala del modelo de liderazgo espiritual de Fry (2005), compuesta por cinco variables latentes: visión (4 afirmaciones), esperanza/fe (4 afirmaciones), amor altruista (5 afirmaciones), vocación (4 afirmaciones) y membresía (4 afirmaciones). Incluye 21 afirmaciones con opciones de respuesta tipo Likert de cinco puntos, desde “totalmente en desacuerdo” = 1 hasta “totalmente de acuerdo” = 5.

El compromiso organizacional se midió según la perspectiva de Allen y Meyer (1990), con tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo. El cuestionario de compromiso organizacional consistió en 18 preguntas, con las mismas opciones de respuesta tipo Likert. El instrumento se adaptó mediante un proceso de retro traducción del inglés al español, siguiendo las indicaciones de Bracken y Barona (1991) y Karaman y Şahin (2017).

Procedimiento de Recolección de Datos

Los cuestionarios se aplicaron a dirigentes y empleados de las escuelas adventistas de educación primaria y secundaria de Colombia. Tras obtener las autorizaciones, se enviaron por WhatsApp con un enlace de Google Forms que incluía el consentimiento informado y el instrumento de aplicación. Se realizó un seguimiento semanal para asegurar que todos los empleados completaran la encuesta.

Población y Muestra

La muestra se calculó mediante muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, resultando en ciento ochenta y tres (183) empleados encuestados. Estos empleados completaron la encuesta en Google Forms.

Tratamiento de los Datos

Se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, mostrando que los datos no seguían una distribución normal. Por ello, se utilizó la prueba de Rho de Spearman para determinar la relación entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional.

Proceso de Análisis de Datos

Se realizó un análisis de estadística descriptiva para obtener información demográfica. Luego, se calculó la correlación entre las variables de liderazgo espiritual (visión, esperanza/fe, amor altruista, vocación y membresía) y compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) utilizando la prueba Rho de Spearman. Se emplearon la prueba t de Student, la prueba U de Mann-Whitney y la prueba ANOVA de un factor para comparar características demográficas según los puntajes de liderazgo espiritual y compromiso organizacional.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Para asegurar la precisión y consistencia de los instrumentos utilizados en este estudio sobre la relación entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional, se realizaron análisis de confiabilidad y validez de las escalas aplicadas.

Confiabilidad de los Instrumentos

La confiabilidad se evaluó con el coeficiente Alfa de Cronbach. El modelo de liderazgo espiritual de Fry (2003), mostró alta consistencia ($\alpha > 0.85$) para las subvariables:

- Visión: $\alpha = 0.882$
- Esperanza/Fe: $\alpha = 0.869$
- Amor Altruista: $\alpha = 0.885$
- Vocación: $\alpha = 0.883$
- Membresía: $\alpha = 0.884$

El modelo de compromiso organizacional de (Allen y Meyer, 1990), también mostró alta consistencia ($\alpha=0.925$) para sus subvariables:

- Compromiso afectivo: $\alpha = 0.897$
- Compromiso de continuidad: $\alpha = 0.774$
- Compromiso normativo: $\alpha = 0.827$

Validez de los Instrumentos

Para asegurar la validez de contenido, se revisó exhaustivamente la literatura y se tomaron ítems del modelo original de Fry (2003), y de Allen y Meyer (1990). Para garantizar la validez del instrumento en español, se llevó a cabo la traducción, adaptación y validación de este. Finalmente, se obtuvo una versión del instrumento en español, y se aplicó una prueba piloto a diez (10) empleados para ajustar aspectos que aseguraran la claridad y pertinencia del instrumento.

Software y Herramientas Utilizadas

Se utilizó el software estadístico SPSS versión 26 para el procesamiento de datos y Microsoft Excel para el ordenamiento de datos.

Consideraciones Éticas

La investigación se realizó conforme a las exigencias del Comité de Ética de la Corporación Universitaria Adventista (CEIUNAC). s. f.), con el consentimiento informado de todos los participantes, en línea con la Declaración de Helsinki, que, según De Abajo (2001), “enuncia que las investigaciones deben tener proposiciones éticas universales y aplicables en todo el mundo para tener sentido en un contexto sociocultural e histórico” (p. 408). Las proposiciones fueron aprobadas por el comité de ética de la Corporación Universitaria Adventista.

Resultados

Los resultados de esta investigación se presentaron de acuerdo con los objetivos de la investigación. Encontrando la correlación entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional.

Estadísticos descriptivos del liderazgo espiritual y compromiso organizacional

Se calcularon estadísticos descriptivos para determinar los niveles de liderazgo espiritual y compromiso organizacional, los resultados se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3.

Estadísticos descriptivos del liderazgo espiritual y compromiso organizacional.

	N	Mínimo	Máximo	Media	SE
Liderazgo Espiritual	183	52	129	103,70	1,186
Visión	183	10	24	18,89	0,195
Esperanza/fe	183	8	25	20,67	0,268
Amor altruista	183	13	35	27,39	0,381
Significado/vocación	183	7	20	16,87	0,224
Pertenencia/membresía	183	10	25	19,89	0,283
Compromiso organizacional	183	33	85	61,80	0,767
Compromiso afectivo	183	11	30	20,78	0,351
Compromiso de permanencia	183	9	27	19,98	0,287
Compromiso normativo	183	10	30	21,04	0,276

N: tamaño de la muestra

SE: Error Estándar de la media

Nota: Elaboración propia, 2024.

Los resultados de la Tabla 3 muestran que el puntaje del liderazgo espiritual varía entre 52 y 129, y el promedio calculado fue 103.7 (± 1.186). Así mismo, se puede observar que el puntaje del compromiso organizacional varía entre 33 a 85, el promedio calculado fue 61.8 (± 0.767).

El liderazgo espiritual, propuesto por Fry (2003), cuenta con una escala que va del 1 al 5, así los puntajes totales fueron obtenidos mediante la suma de cada ítem correspondiente a cada dimensión. Por ejemplo, liderazgo espiritual cuenta con 26 ítems, por lo que el puntaje total, será la suma de las respuestas de los participantes en todos estos ítems. Posteriormente, se evaluó el puntaje total obtenido respecto a una escala de baremación, que establece los siguientes valores para la precisión de este estudio:

- Si el puntaje total está entre 26 a 61 es malo
- Si el puntaje total está entre 62 a 95 es regular

- Si el puntaje total está entre 96 a 130 es bueno

Conforme a lo establecido anteriormente, se determinó que el nivel del liderazgo espiritual de los empleados de las escuelas adventistas fue bueno (103.7).

Así mismo, para el compromiso organizacional se evaluó el puntaje total obtenido respecto a una escala de baremación, propuesta por Ángel (2018), que establece los siguientes valores para la precisión de este estudio:

- Si el puntaje total está entre 18 a 42 es malo
- Si el puntaje total está entre 43 a 67 es regular
- Si el puntaje total está entre 68 a 90 es bueno

Se puede establecer que, de acuerdo con la baremación anterior, se determina que el compromiso organizacional de los empleados de las escuelas adventistas fue regular (61.8).

Nivel de liderazgo espiritual según sus características demográficas

La tabla 4 muestra la comparación de la variable liderazgo espiritual con las características demográficas (institución a la que pertenece, género, edad, nivel educativo, antigüedad, creencias religiosas, nivel jerárquico, dedicación y tipo de contrato), analizando las diferencias estadísticas significativas.

Para calcular estas diferencias se realizó la prueba de normalidad y homogeneidad, así la distribución de los datos para el liderazgo espiritual resultó ser no paramétrica para el caso de género y dedicación. Los resultados se muestran en la Tabla 4.

Tabla 3.

Liderazgo espiritual y características demográficas.

Características demográficas	N	Min	Max	Media	SE	Diferencia estadística	p
Institución/ organización a la que pertenece	CABI	8	52	117	102,38	7,543	=1,266 0,243
	CAG	18	78	126	106,44	2,691	
	CAI	31	69	126	103,06	2,874	
	CAL	11	90	127	108,82	4,186	
	CASJG	21	69	124	101,76	3,288	
	CAS	8	104	121	110,50	2,315	
	CAV	23	69	125	106,39	2,873	
	CAN	10	57	109	92,90	5,656	
	CAE	17	67	129	106,88	4,662	
	CAMI	12	64	126	102,00	5,286	
	CEAC	12	87	126	107,08	3,949	
	CEAPT	5	75	120	97,60	9,179	
	CASBL	7	68	123	91,29	8,076	
Género	Femenino	92	64	129	106,73	1,535	z=-2,517 0,012
	Masculino	91	52	126	100,64	1,762	
Edad	+ 60	5	74	108	89,80	6,232	=3,099 0,017
	20-30	69	73	126	103,57	1,581	
	31-40	71	52	129	103,76	2,024	
	41-50	28	64	126	101,39	3,703	
	51-60	10	102	127	117,60	2,446	
Nivel Educativo	Posgrado	91	52	126	101,57	1,856	=1,631 0,199
	Técnico	21	75	129	105,10	3,634	
	Universitario	71	64	126	106,01	1,569	
Antigüedad en la institución	+ 10 años	26	74	127	109,42	2,713	=4,154 0,003
	1-3 años	49	57	129	105,12	2,386	
	4-6 años	63	52	126	97,56	2,200	
	7-10 años	23	69	126	108,35	2,914	
	Menos de un año	22	90	123	106,50	1,781	
Creencias Religiosas	adventista	160	52	129	104,53	1,261	=1,863 0,073
	Otra (no adventista)	23	57	121	97,96	3,293	

LIDERAZGO ESPIRITUAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS EMPLEADOS DE ESCUELAS ADVENTISTAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA EN COLOMBIA

Nivel Jerárquico	Dirigente (personal con cargos de dirección)	9	97	126	113,44	3,237	=1,882	0,061
	Empleado	174	52	129	103,20	1,225		
Dedicación	Denominacional / Misionero	54	57	129	103,11	2,292	z=-0,098	0,922
	No denominacional	129	52	127	103,95	1,387		
Tipo de Contrato	Contrato a término indefinido	32	69	126	104,44	2,855	=0,661	0,577
	Por hora cátedra	12	75	119	104,42	3,755		
	Por prestación de servicios	35	64	129	100,26	3,122		
	Termino fijo	104	52	127	104,55	1,521		

N: tamaño de la muestra

SE: Error Estándar de la media

*F=Anova de un factor, **z=U de Mann Whitney, ***t=t-student muestras independientes

Nota: Elaboración propia, 2024.

Al analizar la variable liderazgo espiritual en las instituciones encuestadas, se evidencia que las puntuaciones varían entre 52 y 127. El Colegio adventista de Sogamoso (CAS) presenta el promedio más alto entre las 13 escuelas encuestadas, con una media de y un rango entre 104 y 121. Aunque no se observan diferencias significativas, estos datos sugieren que no existen diferencias significativas en los promedios de puntaje en liderazgo espiritual según los diferentes tipos de institución a la pertenecen.

Los empleados con edades entre 51 y 60 años tienen una mejor percepción del liderazgo espiritual, con un promedio de 117,6 (\pm 2,446) y un rango entre 102 y 127. Así mismo, se observa que existe una diferencia significativa entre los distintos rangos de edad. Esto nos indica decir que los empleados tienen diferente percepción del liderazgo espiritual de su institución según la edad o etapa en la que se encuentren.

Los empleados con mayor antigüedad (más de 10 años) presentan una media de y un rango entre 74 y 127, con una diferencia estadística significativa. Esto nos indica que la experiencia acumulada influye en la percepción favorable del entorno laboral.

La mayoría de los encuestados poseen un nivel académico de posgrado, lo que sugiere un alto grado de educación y experiencia. Los empleados con estudios de pregrado (universitario) obtuvieron una media de puntuaciones de , la más alta respecto a los demás empleados con diferente nivel educativo; sin embargo, no se observaron diferencias significativas en el nivel educativo de los empleados). Esto sugiere que los empleados con diferentes niveles de formación o grado académico no difieren en su percepción respecto al liderazgo espiritual de la institución en la que trabajan.

Se destaca una percepción más favorable del liderazgo espiritual entre empleados adventistas en comparación con aquellos sin afiliación religiosa, con un promedio de frente a 97,96 ($\pm 3,293$). Aunque no se encontraron diferencias significativas al 5 % de nivel de significancia. Con esto podemos decir que la afinidad religiosa puede influir positivamente en la percepción del liderazgo espiritual.

Los empleados en cargos directivos consideran a la institución como creadora de ambientes favorables, con un promedio de , aunque sin diferencias al 5 % de nivel de significancia.

Los empleados con dedicación no denominacional presentan un promedio de , superior a aquellos con dedicación denominacional. No se encontraron diferencias significativas

Los empleados con contratos a término fijo muestran una percepción más favorable al liderazgo espiritual de la institución, con un promedio de y un rango entre 52 y 127. Sin embargo, no se observaron diferencias significativas según el tipo de contrato

El análisis demográfico revela asociaciones significativas: los empleados de 51 a 60 años y las mujeres tienden a percibir el liderazgo espiritual de manera más positiva. La antigüedad en la institución y la afiliación religiosa, especialmente entre empleados adventistas, también se relacionan con una percepción favorable al liderazgo espiritual. Aunque no se encontraron diferencias significativas según el nivel educativo o el tipo de contrato, estos hallazgos destacan la importancia del liderazgo espiritual en la configuración de la percepción organizacional en diversos contextos demográficos.

Nivel de compromiso organizacional percibido por los empleados según sus características demográficas

En la tabla 5 se puede observar la relación entre la variable compromiso organizacional y las características demográficas de los encuestados.

Tabla 5.

Compromiso organizacional y características demográficas.

Características demográficas		N	Min	Max	Media	SE	Diferencia estadística	p
Institución/ organización a la que pertenece	CABI	8	40	73	57,88	3,287	=2,757	0,002
	CAG	18	44	78	58,06	1,800		
	CAI	31	36	82	58,06	1,950		
	CAL	11	56	81	66,45	2,134		
	CASJG	21	47	82	62,43	2,195		
	CAS	8	46	78	62,75	4,346		
	CAV	23	56	82	69,09	1,553		
	CAN	10	33	70	54,30	3,724		
	CAE	17	43	85	63,18	2,712		
	CAMI	12	53	82	62,83	2,727		
	CEAC	12	47	74	60,83	2,525		
	CEPT	5	60	78	69,20	3,826		
	CASBL	7	44	82	60,29	5,130		
Género	Femenino	92	44	82	62,16	0,979	=0,471	0,638
	Masculino	91	33	85	61,44	1,188		
Edad	+ 60	5	44	66	56,40	3,655	=3,443	0,01
	20-30	69	36	82	62,68	1,135		
	31-40	71	40	82	60,92	1,279		
	41-50	28	33	82	59,32	1,982		
	51-60	10	57	85	71,70	2,944		
Nivel Educativo	Posgrado	91	36	82	62,54	1,141	=1,51	0,224
	Técnico	21	51	82	63,95	2,024		
	Universitario	71	33	85	60,23	1,177		

TRANSFORMACIONES EDUCATIVAS: CASOS Y ESTUDIOS EN COLOMBIA

Antigüedad en la institución	+ 10 años	26	44	81	62,31	1,709	=1,066	0,375
	1-3 años	49	36	85	63,24	1,656		
	4-6 años	63	33	82	61,89	1,387		
	7-10 años	23	43	81	61,74	2,207		
	Menos de un año	22	46	69	57,82	1,322		
Creencias Religiosas	adventista	160	33	85	62,17	0,826	=1,259	0,210
	Otra (no adventistas)	23	40	76	59,26	2,021		
Nivel Jerárquico	Dirigente (personal con cargos de dirección)	9	49	85	64,00	4,469	z=-0.226	0,821
	Empleado	174	33	82	61,69	0,776		
Dedicación	Denominacional / Misionero	54	36	82	61,50	1,331	=-0,255	0,799
	No denominacional	129	33	85	61,93	0,938		
Tipo de Contrato	Contrato a término indefinido	32	43	82	59,28	1,929	=0,840	0,473
	Por hora cátedra	12	49	74	61,08	2,291		
	Por prestación de servicios	35	33	82	62,77	1,890		
	Termino fijo	104	36	85	62,34	0,999		

N: tamaño de la muestra

SE: Error Estándar de la media

*F=Anova de un factor, **z=U de Mann Whitney, ***t=t-student muestras independientes

Nota: Elaboración propia, 2024.

De forma similar se realiza el análisis estadístico entre el compromiso organizacional y las variables demográficas, también se realiza un análisis de las diferencias significativas a nivel estadístico aplicando la prueba t-student y la prueba ANOVA para distribuciones muestrales paramétricas y la prueba de U de Mann Whitney para distribuciones no paramétricas.

Al analizar el compromiso organizacional según la institución de los empleados encuestados, se observa que el colegio adventista de Villavicencio y la corporación educativa adventista de Puerto Tejada presentan los promedios más altos, con y respectivamente. La tabla 4 muestra una diferencia estadística significativa, lo que indica que los empleados de estas instituciones tienen un

mayor sentido de compromiso organizacional, se identifican con los valores institucionales, se sienten felices de formar parte de la institución y consideran que esta merece su lealtad plena.

En el contexto de las instituciones adventistas se puede observar que el género femenino tiene una tendencia a mostrar mayor compromiso organizacional dentro de la institución, se presenta una media de 62,16 ($\pm 0,979$) para el género femenino y un rango que varía entre 44 y 82. No presente diferencia estadística significativa respecto al género masculino

Existe una tendencia entre las instituciones en cuanto al rango de edad y el compromiso organizacional. La tabla 4 muestra que el rango de edad con mayor compromiso organizacional es de 51 a 60 años, con un promedio de puntuaciones de , encontrándose que existen diferencias significativas en el compromiso organizacional según la edad del trabajador.

Los datos recopilados muestran que los trabajadores con nivel de educación técnica presentan un mayor puntaje en compromiso organizacional, con un promedio de y un rango entre 51 y 82. Aunque, no se observan diferencias estadísticas significativas en el compromiso organizacional según el nivel educativo del empleado.

Aquellos empleados con una antigüedad entre 1 y 3 años muestran mayor compromiso organizacional, con un promedio de y un rango entre 36 y 85. Sin embargo, se observa que no existe una diferencia estadística significativa con respecto a otros rangos de antigüedad

Los empleados que comparten la misma afiliación religiosa con la institución muestran un mayor compromiso organizacional, con un promedio de puntuaciones de y un rango entre 33 y 85. Sin embargo, no existe una diferencia estadística significativa respecto a los empleados con una afiliación religiosa diferente. Aquellos que comparten la misma afiliación religiosa tienden a identificarse más con la organización, ya que comparten valores y principios similares.

El análisis muestra que los empleados en cargos directivos tienden a exhibir niveles más altos de compromiso organizacional, con un promedio de y un rango entre 49 y 85, aunque no se presentan diferencias significativas entre los dirigentes y empleados en el compromiso organizacional.

Los empleados con dedicación no denominacional presentan un promedio de puntuaciones más alto que aquellos con dedicación denominacional, con un rango entre 33 y 85. Aunque, no se presentan diferencias estadísticas significativas entre los empleados denominacionales y no denominacionales.

El análisis del tipo de contrato revela que los empleados con contrato por prestación de servicios muestran con mayor regularidad su compromiso organizacional, con una media de \bar{x} y un rango entre 33 y 82, aunque no se presenta una diferencia estadística significativa en el compromiso organizacional según tipo de contrato.

En el análisis del compromiso organizacional según la institución, se destaca que aquellos que trabajan en el colegio adventista de Villavicencio (CAV) y la corporación adventista de Puerto Tejada (CEAPT) muestran los promedios más altos de compromiso organizacional. Además, se encontró que los empleados entre 51 a 60 muestran el mayor compromiso. Por otro lado, no existen diferencias significativas en el compromiso organizacional, según género, nivel educativo, antigüedad en la institución, creencias religiosas, nivel jerárquico, dedicación y tipo de contrato. Aunque se puede destacar que los empleados con educación técnica presentan un compromiso organizacional más alto en comparación con otros niveles educativos.

En cuanto a la antigüedad en la institución, los empleados con 1 a 3 años de servicio muestran un mayor compromiso, lo que sugiere que el período inicial en la organización puede ser crucial para establecer un sentido de pertenencia y compromiso. Además, aquellos que comparten la misma afiliación religiosa con la institución exhiben un compromiso más alto. Los dirigentes también muestran niveles más altos de compromiso, posiblemente debido a una mayor comprensión de la visión y valores de la organización. Por último, se encontró que los empleados con dedicación no denominacional muestran un compromiso organizacional más fuerte, lo que destaca la importancia de un sentido de propósito compartido en el lugar de trabajo.

Relación entre el liderazgo espiritual y el compromiso organizacional de los empleados de las escuelas adventistas de educación primaria y secundaria en Colombia

En la tabla 5 se presenta un estudio de correlación entre las variables liderazgo espiritual y compromiso organizacional de acuerdo con las subvariables de cada una de ellas, las cuales son (visión, esperanza/fe, amor altruista, vocación, membresía) para el liderazgo espiritual y (componente afectivo, componente de continuidad, componente normativo) para el compromiso organizacional.

Tabla 6.

Correlación entre las variables asociadas al liderazgo espiritual y compromiso organizacional

Rho de Spearman	Compromiso afectivo	Compromiso de permanencia	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
Visión	,243** 0,001	,200** 0,007	,455** 0,000	,359** 0,000
Esperanza / fe	,232** 0,002	,156* 0,035	,517** 0,000	,343** 0,000
Amor altruista	,406** 0,000	,353** 0,000	,559** 0,000	,516** 0,000
Vocación	,152* 0,040	0,118 0,111	,437** 0,000	,266** 0,000
Membresía	,417** 0,000	,357** 0,000	,565** 0,000	,519** 0,000
Liderazgo espiritual	,340** 0,000	,295** 0,000	,590** 0,000	,474** 0,000

Nota: Elaboración propia, 2024.

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados del análisis de correlación muestran una asociación significativa y positiva entre el compromiso normativo de los empleados y varios aspectos del liderazgo espiritual, incluyendo visión inspiradora, esperanza/fe, amor altruista, apoyo a la vocación y sentido de pertenencia. Esto sugiere que los líderes que fomentan estos aspectos pueden aumentar el compromiso normativo de los empleados, contribuyendo a la cohesión organizacional y la lealtad del personal.

El compromiso afectivo también presenta una relación moderada con visión, esperanza/fe y vocación, y una correlación media con amor altruista y membresía. Esto indica que un ambiente de trabajo inspirado y lleno de esperanza, amor altruista y pertenencia puede fortalecer la conexión emocional de los empleados con la organización. Para el compromiso de permanencia, existe una correlación media con amor altruista (y membresía , pero no con vocación. Esto sugiere que fomentar una visión inspiradora, esperanza/fe, amor altruista y pertenencia puede aumentar el compromiso de permanencia, mejorando la retención de talentos.

La investigación muestra una correlación alta entre compromiso normativo y esperanza/fe amor altruista (y membresía , y media con visión y vocación . La correlación significativa de entre compromiso organizacional y liderazgo espiritual indica que un liderazgo espiritual eficaz aumenta el compromiso de los empleados, mejorando la productividad y satisfacción laboral.

Discusión

El propósito de esta investigación fue establecer la relación entre el liderazgo espiritual y el compromiso organizacional a través de la aplicación del instrumento diseñado en un formulario de Forms, teniendo como punto de partida la propuesta que hace Fry (2003).

En ese sentido, la discusión de los resultados de esta investigación se aborda desde tres aspectos principales: Destaca la relación encontrada entre la variable liderazgo espiritual y la variable compromiso organizacional. Para este estudio, el compromiso organizacional se analizó a través de tres componentes: afectivo, de permanencia y normativo.

En el componente afectivo, se observó una relación moderada con las subvariables de liderazgo espiritual, tales como visión, esperanza/fe y vocación. Li y Chen (2020), destaca que “el liderazgo espiritual basado en una visión clara y una esperanza/fe robusta puede influir significativamente en el ambiente afectivo de una organización” (p. 6). Alcántara (2015), argumenta que “la

vocación de los líderes es esencial para desarrollar un entorno laboral positivo y afectivo” (p. 15). Además, se observó una relación media con la subvariable membresía. Vélez y Valles (2019), señala que “la membresía activa en una comunidad institucional refuerza el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados” (p. 20).

Estas relaciones sugieren que los dirigentes tienen la responsabilidad crucial de ofrecer un liderazgo espiritual que refleje un amor altruista hacia sus empleados, lo cual se proyecta en su labor con los estudiantes. Esto fortalece el sentido de pertenencia en toda la comunidad institucional, facilitando el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto al componente de permanencia, se encontró una relación moderada con las subvariables visión, esperanza/fe, y una relación media con las subvariables amor altruista y membresía. Estos hallazgos sugieren que el liderazgo espiritual está directamente relacionado con el compromiso de los empleados de permanecer en la institución durante un período considerable. Li y Chen (2020), menciona que “los líderes que promueven la espiritualidad generan esperanza, amor altruista, vocación y sentido de membresía, lo que motiva a los empleados a trabajar hacia los objetivos organizacionales a largo plazo” (p. 115).

Alcántara (2015), afirma que “un ambiente laboral espiritualmente enriquecedor fomenta la lealtad y el compromiso de los empleados” (p. 76), mientras que Vélez y Valles (2019), destaca que “la espiritualidad en el liderazgo puede fortalecer la retención del personal” (p. 134). Rodríguez et al., (2015), señalan que “los dirigentes, al crear un entorno de trabajo cómodo y con una fuerte orientación espiritual, buscan evitar la fuga de talentos y reducir la rotación de personal durante el año académico” (p. 89).

Además, Espinosa et al. (2017) también indican que “la espiritualidad en el liderazgo tiene un impacto significativo en la permanencia de los empleados” (p. 202). Vargas y et al. (2015), resaltan que “el liderazgo espiritual es crucial para mantener la estabilidad y retención del personal” (p. 63). Mora y et al. (2021), afirman que “la promoción de valores espirituales en la gestión organizacional fortalece el compromiso de los empleados hacia la institución” (p. 190). Finalmente, Alvarado y et al. (2016), concluye que “un liderazgo espiritual

robusto reduce la rotación de personal y aumenta la permanencia” (p. 223).

En cuanto al componente normativo del compromiso, muestra una relación alta con las subvariables esperanza/fe y membresía, y una relación media con las subvariables visión y vocación. El componente normativo se refiere al sentido de obligación que los empleados sienten hacia la organización, lo que se logra cuando los líderes institucionales promueven una visión inspiradora y fomentan la esperanza en los objetivos organizacionales. Li (2020) menciona que “los líderes que promueven la espiritualidad generan esperanza, amor altruista, vocación y sentido de membresía, lo que motiva a los empleados a trabajar hacia los objetivos organizacionales a largo plazo” (p. 115).

Asimismo, Alcántara (2015), afirma que “un ambiente laboral espiritualmente enriquecedor fomenta la lealtad y el compromiso de los empleados” (p. 76), y Vélez y Valles (2019), destaca que “la espiritualidad en el liderazgo puede fortalecer la retención del personal” (p. 134). Además, Rodríguez y et al. (2015), señalan que “los dirigentes, al crear un entorno de trabajo cómodo y con una fuerte orientación espiritual, buscan evitar la fuga de talentos y reducir la rotación de personal durante el año académico” (p. 89).

Por otro lado, Espinosa et al. (2017), indican que “la espiritualidad en el liderazgo tiene un impacto significativo en la permanencia de los empleados” (p. 202). Márquez y et al. (2023), enfatizan que “la espiritualidad en el liderazgo no solo influye en la motivación inmediata, sino que también establece una conexión duradera con la organización” (p. 157). Vargas et al. (2015) resaltan que “el liderazgo espiritual es crucial para mantener la estabilidad y retención del personal” (p. 63). Mora y et al. (2021), afirman que “la promoción de valores espirituales en la gestión organizacional fortalece el compromiso de los empleados hacia la institución” (p. 190). Finalmente, Alvarado et al. (2016) concluye que “un liderazgo espiritual robusto reduce la rotación de personal y aumenta la permanencia” (p. 223).

Estos resultados subrayan la importancia del liderazgo espiritual al promover un compromiso ético y moralmente sólido entre los empleados, lo que contribuye a la cohesión organizacional, la lealtad del personal y al cumplimiento de los objetivos institucionales e individuales.

Al comparar los resultados de este estudio con otros estudios recientes que validan el modelo de (Fry, 2003), se encontró que la mayoría presenta una gran semejanza. Por ejemplo, Vargas (2018), en su estudio realizado en Chile, menciona que la “educación es holística” y debe contribuir “al desarrollo global de cada persona: cuerpo, mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual y espiritualidad” (p. 27). Adicionalmente, en su estudio, trabajó con dos dimensiones, destacando el “liderazgo espiritual asociado al concepto de educación integral” (p. 28), realizado por los dirigentes de las instituciones educativas de Chile. De manera similar, en el trabajo realizado en las escuelas adventistas de educación primaria y secundaria de Colombia, se corrobora que el liderazgo espiritual ejercido por los dirigentes es fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones educativas.

Al detallar la correlación entre las dos variables, se encontró un índice de 0.474**, lo cual indica una correlación positiva de tipo medio. Comparando estos resultados de Alcántara (2021), quien reportó un “nivel medio entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional con una correlación de 0.37” (p. 18), se verifica que estas dos variables están directamente relacionadas. Sin embargo, Vélez y Valles (2019) encontraron una “correlación opuesta entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional con un índice inexistente de -0.095”. Según Vélez y Valles (2019), las causas de la correlación inexistente radican en la “negligencia, malas prácticas y conductas inapropiadas de los líderes” (p. 24).

Por otro lado, en un documento de la Conferencia Interamericana de Educación Católica (CIEC, s.f.), se menciona que “el educador católico debe orientar el talento de los alumnos hacia la mejora de la sociedad y no solo de su currículum personal” (p. 24). El mismo documento señala que “la educación consiste en formar ciudadanos competentes, capaces de transformar el mundo” (p. 27). Estos educadores deben demostrar un nivel de liderazgo espiritual para alcanzar los objetivos trazados en estas instituciones educativas. En relación con este trabajo, hay que resaltar que los estudiantes son conscientes de la espiritualidad de sus profesores en clase, lo que subraya la finalidad del liderazgo espiritual en las instituciones: ofrecer un ejemplo práctico en las aulas y en la vida cotidiana.

En el estudio realizado por Domínguez y Campomanes (2019), en diferentes universidades públicas utilizando muestras no probabilísticas,

se concluyó que “conocer el compromiso organizacional en docentes y en organizaciones de educación superior es relevante, ya que se puede reflejar en la calidad del proceso educativo y en la motivación de los profesores hacia la enseñanza” (p. 3). Estos resultados, obtenidos al considerar la subvariable de compromiso afectivo, validan la información colectada en las escuelas adventistas de educación primaria y secundaria de Colombia, donde se manejaron tres subvariables de compromiso organizacional y se encontró que el compromiso afectivo tenía una gran incidencia en relación con el liderazgo espiritual.

Otro análisis realizado por Bravo y Alfonzo, (2020), aplicó el modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997), en la Institución Educativa Mata de Plátano en el municipio de Canalete, Colombia. Los resultados mostraron que los “docentes presentaban un nivel medio de compromiso organizacional en su dimensión afectiva y un nivel alto en las dimensiones de continuidad y normativa” (p. 44). Además, se observó un “nivel bajo en los indicadores de satisfacción laboral y reputación institucional” (p. 45). Este estudio subraya la importancia de que los líderes institucionales implementen estrategias enfocadas en las subvariables del compromiso organizacional para mejorar la satisfacción de los empleados y su percepción positiva de la institución.

Además, Vélez y Valles (2019), encontró que “existe una relación significativa de manera inversa entre la espiritualidad en el lugar de trabajo y el compromiso organizacional”, lo cual atribuyen a “la percepción negativa de los empleados ante las nuevas políticas organizacionales en Puerto Rico” (p. 70). Sin embargo, en las escuelas adventistas de educación primaria y secundaria de Colombia, se observó una relación positiva entre estas variables. Esto subraya la importancia de que los dirigentes implementen un liderazgo espiritual que se refleje en un mayor compromiso organizacional de los empleados.

Por último, Espinosa y et al. (2017), encontraron que “solamente un ítem de la dimensión compromiso de permanencia, ‘no me siento como parte de la familia en esta organización’, presentó una correlación muy baja de 0.08”. Este hallazgo coincide con los resultados de nuestro estudio, que encontró una correlación baja de 0.11 en la misma dimensión. Estos resultados subrayan la necesidad de realizar investigaciones más detalladas para comprender mejor

esta baja correlación y su impacto en el compromiso organizacional.

Esta investigación resulta altamente relevante, dado que no solo ayudó a esclarecer la relación entre el liderazgo espiritual y el compromiso organizacional entre los empleados de las escuelas adventistas de educación primaria y secundaria en Colombia, sino que también sirvió para validar el modelo de liderazgo espiritual propuesto por Fry (2003), a partir de la percepción tanto de los dirigentes como de los empleados de estas escuelas en Colombia. Los hallazgos obtenidos no solo añaden valor a la comprensión de este tema, sino que también enriquecen significativamente el debate académico en torno al mismo.

En primer lugar, respecto a la hipótesis alternativa, el estudio reveló una correlación significativa entre el liderazgo espiritual y el compromiso organizacional. El análisis reveló que las cinco subvariables de liderazgo espiritual y las tres subvariables de compromiso organizacional están relacionadas significativamente. Específicamente, la correlación obtenida fue de 0,474 con un nivel de confianza del 99 % ($p < 0,01$), lo que sugiere una relación moderada entre estas variables. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se confirmó la hipótesis alternativa, lo que contribuye al entendimiento de la dinámica entre estas dos variables en el contexto estudiado.

En segundo lugar, se procedió a analizar la relación entre las características demográficas y la variable de liderazgo espiritual, con el fin de determinar si existían diferencias significativas en el liderazgo espiritual en función del género, la edad, la antigüedad en la institución, la afiliación religiosa y el nivel jerárquico. Los resultados revelaron diferencias estadísticamente significativas en el liderazgo espiritual respecto a diversas variables demográficas.

Inicialmente, se observó una percepción superior del liderazgo espiritual entre las mujeres ($106,73 \pm 1,535$), en comparación con los hombres ($100,64 \pm 1,762$). Además, se identificaron diferencias significativas en el liderazgo espiritual según la antigüedad en la institución, mostrando una media más alta ($109,42 \pm 2,713$) entre los empleados con más de 10 años de experiencia. Respecto a la afiliación religiosa, los empleados adventistas exhibieron una percepción más favorable hacia la institución ($104,53 \pm 1,261$) en comparación con otros grupos ($97,96 \pm 3,293$). Asimismo, los dirigentes percibieron la institución de

manera más positiva en términos de liderazgo espiritual, con una media de 113,44 ($\pm 3,237$).

Estos hallazgos sugieren que factores demográficos específicos ejercen influencia en la percepción y práctica del liderazgo espiritual en el entorno organizacional, destacando la importancia de considerar la diversidad de la fuerza laboral al implementar estrategias de liderazgo espiritual. En términos de validez hipotética, se constata que la Ha1 cobra mayor relevancia en la población, dado que se evidencia la existencia de diferencias en la percepción del liderazgo espiritual de los empleados de escuelas adventistas según sus características demográficas.

En tercer lugar, respecto al planteamiento de la Ha2, el análisis de la diferencia en el nivel de compromiso organizacional de los empleados de acuerdo con sus características demográficas reveló una interconexión significativa, especialmente en cuanto al rango de edad y la afiliación institucional de los empleados. Es notable que estas dos variables presentan una diferencia estadística significativa entre sus categorías. En el contexto de las instituciones analizadas, destacan el CAV y la CEAPT, cuyos altos promedios de compromiso organizacional (69,09 y 69,20, respectivamente) indican una fuerte identificación con los valores institucionales y un profundo sentido de pertenencia.

Además, se encontraron diferencias significativas en el compromiso organizacional de acuerdo con el rango de edad, siendo los empleados de 51 a 60 años los que mostraron el mayor compromiso (promedio de 71,70), reflejando un fuerte sentido de responsabilidad hacia la institución y una disposición significativa para contribuir a su éxito.

Conclusiones

Se ha encontrado una correlación significativa entre el liderazgo espiritual ejercido por los dirigentes y el compromiso organizacional manifestado por los empleados, aspecto fundamental para promover la espiritualidad y alcanzar los objetivos institucionales. Es imperativo que ambos grupos desempeñen sus

roles de manera efectiva para que tanto los estudiantes como los padres puedan distinguir la singularidad de las escuelas adventistas en comparación con otras instituciones educativas.

Cuando los empleados perciben un liderazgo espiritual sólido por parte de sus superiores, se sienten valorados en la institución y experimentan una mayor satisfacción personal. Esta valoración radica en la consideración de que su labor es crucial para el logro de los objetivos institucionales y en la percepción de que la institución se preocupa por su bienestar. Esta percepción genera estabilidad entre los empleados al comprender la importancia de sus funciones y la relevancia de su labor educativa para el aprendizaje de los estudiantes.

El estudio revela que la satisfacción personal de los empleados en sus roles implica un compromiso sólido con la institución, lo que lleva a la internalización de su misión y visión, promoviendo un trabajo colaborativo para mejorar el rendimiento académico. Este compromiso fortalece la competitividad de la institución en el sistema educativo, atrayendo a más padres de familia y consolidando su reputación como una opción educativa de excelencia.

Es fundamental tener presente que el liderazgo espiritual muestra una notable significación estadística en relación con ciertos grupos demográficos, como el género femenino, los empleados de entre 51 y 60 años, aquellos con más de diez años de antigüedad en la institución, los empleados adventistas y los dirigentes escolares. Estos hallazgos indican que la percepción positiva de estos grupos hacia el liderazgo espiritual genera un sentido de pertenencia que los motiva a contribuir activamente en la consecución de los objetivos institucionales. Además, se observa que los empleados de entre 51 y 60 años exhiben un mayor compromiso organizacional, lo que refleja su dedicación y entrega en el desempeño de sus responsabilidades. Por otro lado, las demás características demográficas no presentan una relevancia estadística significativa en la percepción del liderazgo espiritual ni en el compromiso organizacional de los empleados.

Agradecimientos

Quisiera expresar mi sincero agradecimiento a los dirigentes de las escuelas adventistas de educación primaria y secundaria de Colombia, cuya

colaboración, liderazgo y disposición fueron fundamentales para facilitar el acceso y la aplicación de las encuestas a los empleados. Los valiosos datos recopilados durante este proceso constituyeron el material primario utilizado en el análisis de los resultados de esta investigación. Además, sus recomendaciones y orientaciones contribuyeron significativamente a mejorar la calidad y la precisión de este artículo.

Asimismo, deseo expresar mi profundo agradecimiento a tres personas que desempeñaron un papel fundamental en la realización de este trabajo. En primer lugar, a la Dra. Lorena Martínez, cuyo compromiso para brindar asesoramiento fue invaluable. Su paciencia y comprensión ante mis circunstancias personales demostraron un apoyo inestimable, alentándome y guiándome a lo largo de todo el proceso de investigación. En segundo lugar, a mi esposa Angie Labrador, cuyo constante ánimo y apoyo moral fueron una fuente de fortaleza durante los momentos más desafiantes. Sus consejos y sugerencias fueron de gran ayuda. Por último, pero no menos importante, quiero expresar mi gratitud a mi hermano José Bermúdez, cuya experiencia como matemático fue invaluable para el análisis de los resultados de esta investigación. Además, su dedicación, disposición y su generoso apoyo económico en el pago de mis estudios fue fundamental para hacer posible la realización de este proyecto.

Finalmente, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por su infinita misericordia y por proveer los recursos, el tiempo y la energía necesarios para llevar a cabo este proceso de investigación de manera exitosa. Su guía y su apoyo constante fueron esenciales para alcanzar los objetivos planteados y completar este trabajo de la mejor manera posible.

Referencias Bibliográficas

- Alcántara, K. B. (2015). *Liderazgo y compromiso organizacional en la empresa Yunco Fábrica de Imaginación Chimbote-2015* (Bachelor tesis). Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75768/Poccorpachi_AKB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarado, K. P. Parodi, G. T. Ruiz, M. Y. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada* (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico. <https://core.ac.uk/download/pdf/84613076.pdf>
- Aguilar, J. T. (2016). Bienestar espiritual y agresividad en internos con adicciones a sustancias psicoactivas en centros de rehabilitación de Lima, Perú. *Informes Psicológicos*, 16(2), 69-86. <https://doi.org/10.18566/infpsicv16n2a05>
- Allen N. J. & Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alorani, O. I., & Alradaydeh, M. F. (2017). Spiritual well-being, perceived social support, and life satisfaction among university students. *International Journal of Adolescence and Youth*, 23(3), 291-298. <https://doi.org/10.1080/02673843.2017.1352522>
- Amazo-Velásco, F. M., & Suárez-Molina, V. J. (2023). El liderazgo en educación: una nueva visión de la realidad desde el humanismo. *Innova Research Journal*, 8(1), 49-67. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2214>
- Andreopoulos, G., Andriani, E., Jauhari, M. A. M. A., Pranawukir, I., & Rifaldi. (2023). Analyzing the Role of Job Satisfaction and Commitment to Employees' OCB. *International Journal of Economics (IJEC)*, 2(2), 519-531. <https://doi.org/10.55299/ijec.v2i2.579>
- Ángel, C. S. D. (2018). *Clima organizacional y su relación con el compromiso organizacional en las enfermeras de los servicios de hospitalización del Hospital Nacional Dos de Mayo, Lima-2017* (Tesis de Maestría). Universidad César vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16878>

- Bracken, B. A. & Barona, A. (1991). State of the art procedures for translating, validating and using psychoeducational tests in cross-cultural assessment. *School Psychology International*, 12(1-2), 119-132. <https://doi.org/10.1177/0143034391121010>
- Bravo, A., & Alfonzo, E. (2020). Compromiso organizacional desde la perspectiva del personal docente. In *Crescendo*, 11(1), 27-50.
- Cano V., R. & Gutiérrez T., A. (2023). *La Dimensión Espiritual como factor relevante en el fomento del Liderazgo Escolar desde el área de ERE en los estudiantes de los grados 10° y 11° del Colegio Santa Teresa De Jesús* (Bachelor Thesis). Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/49988>
- CEIUNAC. (s. f.). Reglamento Interno del Comité de Ética en la Investigación de la Corporación Universitaria Adventista (CEIUNAC).
- Cena, J. B., & Bual, J. M. (2021). Spiritual Well-Being of Senior High School Students of Philippine Public Schools. *Philippine Social Science Journal*, 4(4), 50-61. <https://doi.org/10.52006/main.v4i4.446>
- Chiu, Y., Amin, M. W., Li, S., & Ali, M. (2023). Spiritual leadership influence on employee reative service performance: a moderated mediation analysis. *BMC Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01294-0>
- Conferencia Interamericana de Educación Católica. CIEC (s.f.). Claves para desarrollar la inteligencia y el liderazgo espiritual. <https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2021/12/3.-CLAVES-PARA-DESARROLLAR-EL-LIDERAZGO-E-INTELIGENCIA-ESPIRITUAL.pdf>
- Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias. *Conciencia tecnológica*, (60), 6. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
- Correa, L. (2021). El PIAR: qué es, para qué sirve y qué debe incluir. *Desclab*. https://www.desclab.com/post/_piar
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004&lng=es&tlng=es.
- De Abajo, Francisco J. (2001). La Declaración de Helsinki VI: una revisión necesaria, pero ¿suficiente?. *Revista Española de Salud Pública*, 75(5), 407-420. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272001000500002&lng=es&tlng=es.

- Del Campo, M. H., & Chávez, M. A. G. (2019). Desarrollo espiritual en la escuela: Acercamiento desde las percepciones de los directivos. *Revista de Educación Religiosa*, 1(2), 103-122. <https://revistas.uft.cl/index.php/rer/article/view/21>
- Domínguez-Campomanes, M., Manuel, E. G., Morales-Reyes, E., & Pacheco-Reyes, J. J. (2019). El compromiso Organizacional de trabajadores de la educación superior en el sureste de México. *Revista de Educación Superior*, 27-35. <https://doi.org/10.35429/jhs.2019.8.3.27.35>
- Espinosa, J. C., Contreras, F., Esguerra, G. A., & Fierro, I. (2017). Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos y ecuatorianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 20(1), 190-202. <https://doi.org/10.14718/ACP.2017.20.1.9>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (Ed.). (2005). *Toward a paradigm of spiritual leadership*. Elsevier.
- Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón-Tellez, D. C., & Silva-García, M. B. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 49-60. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062021000400049&script=sci_arttext
- Garg, N. (2017). Workplace Spirituality and Organizational Performance in Indian Context: Mediating Effect of Organizational Commitment, Work Motivation and Employee Engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(2), 191-211. <https://doi.org/10.1177/2322093717736134>
- Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23, e186464. <https://www.scielo.br/j/pee/a/YyZgKBY9JLVXnCDKMNc7nqc/>
- Hernández, R & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Karaman, P. & Şahin, C. (2017) Adaptation of Teachers' Conceptions and Practices of Formative Assessment Scale into Turkish Culture and a Structural Equation Modeling. *International Electronic Journal of Education*. 10(2), 185-194.

- León, A., Díaz, S., & Márquez, L. (2022). Análisis de la percepción de inseguridad con enfoque de género en la elección del transporte público. Estudio de caso Tunja, Colombia. *EURE*, 49(147), 1-29. <https://doi.org/10.7764/eure.49.147.02>
- Leuhery, F. (2023). The Role of Employee Engagement among Millennial Workers on Job Satisfaction and Its Influence on Organizational Commitment: A Study of Manufacturing Companies in Ambon, Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(7), 1251-1259. <https://doi.org/10.37275/oaijs.v6i7.197>
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119, 105640. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105640>
- Ligarretto, R. E. (2020). Educación virtual: realidad o ficción en tiempos de pandemia. *Revista Pesquisa Javeriana*. <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/educacion-virtual-realidad-o-ficcion-en-tiempos-de-pandemia/>
- Macías, A. B., & Chávez, M. A. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación educativa*, 8(45), 20-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179420818003>
- Madrigal, E. (2023). La Correlación en el Análisis de Datos: Conceptos, Aplicaciones y Ejemplos con Python. *Grow Up*. <https://www.growupcr.com/post/correlacion-analisis-datos>
- Medina M. E. (2020). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los profesionales de Enfermería de una clínica privada de Lima* (Tesis de Maestría). Universidad Peruana Unión. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3426/Magaly_Tesis_Maestro_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Megawati, M., Wahyono, R., & Arifin, S. (2023). The Influence of Organizational Culture, School Principal Leadership, and Work Environment on Organizational Commitment Through Job Satisfaction (Case Study of Junior High School, Landak District, West Kalimantan). *Journal Of Economics, Finance And Management Studies*, 06(09). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i9-03>

- Ministerio de Educación Nacional. (2011). Decreto 4807 de 2011. Por medio del cual se establecen las condiciones de aplicación de la gratuidad educativa para los estudiantes de educación preescolar, primaria, secundaria y media de las instituciones educativas estatales y se dictan otras disposiciones para su implementación. 20 de diciembre de 2011. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-293375_archivo_pdf_decreto4807.pdf
- Moreno, J. E. S. (2019). Compromiso organizacional y riesgos psicosociales. *Revista San Gregorio*, 1(35). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1107>
- Mora, Y., Romero, C., Muñoz, I., & Sierra, J. (2021). Compromiso organizacional y factores demográficos que propician el ausentismo laboral en franquicias de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 163-179. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593009>
- Muafi, M. (2023b). The Effects of Cyberloafing on Organizational Commitment: The Role of Emotional Exhaustion and Job Overload. *Jurnal Bisnis*, 14(2), 323-337. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i2.19486>
- Olyanasab, S. Z., & Shahandeh, A. (2019). Investigating the effect of reciting the Quran and listening to it on the dimensions of spiritual well-being of payame Noor university students. *Journal of Pizhūhish dar dīn va salāmat*, 4(5), 103-117. <https://journals.sbm.ac.ir/en-jrrh/article/view/23880>
- Ortiz, M., Ariza, J. A., & Molina, H. (2020). La importancia del liderazgo sirviente en las organizaciones religiosas del tercer sector: Un análisis del compromiso, autenticidad y espiritualidad de los trabajadores. Universidad Loyola. <https://repositorio.uloyola.es/handle/20.500.12412/4315>
- Özgenel, M. & Yılmaz, Ö. (2020). The relationship between spiritual well-being and happiness: An investigation on teachers. *Spiritual Psychology and Counseling*, 5, 287-300. <https://dx.doi.org/10.37898/spc.2020.5.3.110>
- Pastor, C. A., del Río, A. Z., & Serrano, J. M. S. (2015). Tecnologías y Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA): experiencias en el contexto universitario e implicaciones en la formación del profesorado. *RELATEC: Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 14(1), 89-100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5118309>
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista médica sanitas*, 21(3), 141-147. <https://revistas.unisanitas.edu.co/index.php/rms/article/view/368>

- Rodríguez, L. A. J., Suarez, R. G., & Ortegón, R. V. (2015). Implicaciones de la espiritualidad en las organizaciones vivas modernas. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro/ Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 2(2), 52-61. <https://doi.org/10.22463/24221783.2248>
- Sabella, S., & Fazlurrahman, H. (2023). The effect of work family conflict on turnover intention through organizational commitment as an intervening variable. *International Journal of Economics Management Business and Social Science (IJEMBIS)*, 3(3), 471-481. <https://doi.org/10.59889/ijembis.v3i3.160>
- Şenbursa, N. (2023). The mediating role of organizational commitment in the collective efficacy-performance relationship. *Управленец*, 14(4), 58-72.
<https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-4-4>
- Siu, J. L. R. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *Innova research journal*, 5(2), 186-199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475508>
- Smith, G., Minor, M., & Brashen, H. (2018). Spiritual Leadership: A Guide to a Leadership Style That Embraces Multiple Perspectives. *Journal of instructional research*, 7, 80-89. <https://doi.org/10.9743/JIR.2018.7>
- Solís, M. G. O., Andrade, H. R. B., Romero, N. A. R., Ángel-González, M., & Juárez, C. (2021). Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(1), 42-55. <https://doi.org/10.14718/acp.2022.25.1.4>
- Soto, L. M., & Yepes, C. M. (2016). Liderazgo Espiritual y Procesos de Conocimiento Organizacional: Nuevas Relaciones en el Campo de la Gestión del Conocimiento. *Revista espacios*, 37(37), 16373701-16373730. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n37/16373724.html>
- UNICEF. 2021. Casi 2 de cada 3 niños, niñas y adolescentes siguen fuera de las aulas en América Latina y el Caribe. <https://www.unicef.org/lac/comunicados-prensa/casi-2-de-cada-3-ninos-ninas-y-adolescentes-siguen-fuera-de-las-aulas-en-america-latina-y-el-caribe#:~:text=CIUDAD%20DE%20PANAM%C3%81%2C%2016%20de,las%20%C3%BAltimas%20estimaciones%20de%20UNICEF.>
- Unir. (2024). Diseño Universal de Aprendizaje (DUA): Educación para Todos. La Universidad en Internet. <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/disenio-universal-aprendizaje/>

- Vargas, F. (2018). El rol del liderazgo educativo en el desarrollo espiritual estudiantil: Una aproximación a partir de las voces de directores de colegios laicos y confesionales de la región de Valparaíso Nota Técnica N° 11. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/01/NT11_FRANCISCO-VARGAS_EL-ROL-DE-LIDERAZGO-EDUCATIVO-EN-EL-DESARROLLO-ESPIRITUAL-ESTUDIANTIL_26-12-18.pdf
- Vélez-Alvarado, R. A., & Valles, R. G. (2019). La relación entre la espiritualidad en el ambiente laboral y el compromiso organizacional en un grupo de empleados de un municipio del área oeste de Puerto Rico. *Informes psicológicos*, 19(1), 11-30. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/323>
- Zapata, L. A., García, M. S. & Tabera, J. T. (2019). Prácticas pedagógicas inclusivas desde el diseño universal de aprendizaje y plan individual de ajuste razonable. *Inclusión y desarrollo*, 6(2), 4-14. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/1945>
- Ziapour, A. Khatony, A. Jafaafari, F. Kianipour, N. (2017). Prediction of the Dimensions of the Spiritual Well-Being of Students at Kermanshah University of Medical Sciences, Iran: The Roles of Demographic Variables, *J Clin of Diagn Res*. 11(7), VC05-VC09. <https://www.doi.org/10.7860/JCDR/2017/25114/10314>
- Zúñiga, P. F. M. (2022). Percepciones de los miembros de la Comunidad Educativa sobre el liderazgo de un director de Pastoral de una Institución educativa privada de Lima Metropolitana. *Horizonte de la Ciencia*, 12(22), 203-218.