



## Identificación de las variables relacionadas con el Liderazgo Trascendental y diseño y validación de la escala de medición.

López-Palomino, Raúl & Mendoza Gómez, Joel

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Monterrey, Nuevo León, México, raul.lopez.longyoung@gmail.com, Av. Universidad S/N Col. Ciudad  
Universitaria, (+52) 81 83 29 40 00

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:*

*Revisión por pares*

*Fecha de aceptación: abril de 2017*

*Fecha de publicación en línea: junio de 2018*

---

### Abstract

This paper presents the development of transcendental leadership theory and validation measurement of scale. The focus of this research is to study the constructs of leadership identity, followership, leader/follower relationship, leadership educational process, and organizational context in relation to transcendental leadership. We validate the dimensions of the constructs of the research cause-effect model with qualified experts in the field of leadership, using their feedback to adjust the measurement instruments and survey perspective. Content validity was made through content analysis of extant literature review and content expert item analysis. The final transcendental leadership scale showed robust preliminary explicit theoretical grounding, suggesting that the initial conceptualization of the cause-effect model was positively related and its construction was comprehensive. The implications and contributions of the present research on transcendental leadership are discussed in the concluding section.

**Key Words:** transcendental leadership, leader identity, followership, effective leadership.

### Resumen

Este estudio presenta la perspectiva sobre liderazgo trascendental y la validación de la escala de medición de los constructos de identidad del líder, seguidorazgo, relación líder-seguidor, proceso formativo, y contexto organizacional en relación con el liderazgo trascendental. Para estudiar las variables propuestas en el estudio, se diseñó un instrumento de medición basado en una extensa revisión de la literatura, y validado por un grupo de expertos, el cual se tomó como base para la elaboración de las encuestas. También, se diseñaron dos cuestionarios usando una escala de Likert de 7 puntos, con el fin de aplicarlos en un grupo piloto y probar su confiabilidad. Así mismo, se utilizó la retroinformación recibida para ajustar el instrumento de medición y la perspectiva de los cuestionarios, los cuales serán aplicados a la muestra seleccionada para el proyecto de investigación sobre liderazgo trascendental en organizaciones industriales del sector privado en el Estado de Nuevo León. Las implicaciones y contribuciones de este estudio se exponen en la sección de conclusiones.

**Palabras clave:** Liderazgo trascendental, identidad del líder, seguidorazgo, liderazgo efectivo.

## 1. Introducción

En el presente estudio acerca del liderazgo, se desea encontrar e identificar las variables clave que ayuden a movilizar y potenciar el desarrollo humano-social para que evolucione la manera en que se lideran las organizaciones, y al mismo tiempo tener un enfoque que posibilite la sustentabilidad de las mismas, y la creación de mayor prosperidad, y calidad de vida de la gente.

El objetivo es probar que la identidad del líder, el seguidorazgo, la relación líder-seguidor, el proceso formativo, y el contexto organizacional, se relacionan positivamente con la generación del liderazgo trascendental en organizaciones industriales del sector privado del Estado de Nuevo León, y que se pueda aplicar después en otros ámbitos tanto geográficos como sectoriales, donde operan diversos tipos de organizaciones locales, nacionales e internacionales.

Esta investigación, expone el liderazgo considerado como una filosofía social de las relaciones humanas y no como un proceso o estilo. Nuestra percepción se fundamenta en la esencia misma del liderazgo, que está ligada a nuestra propia naturaleza humana y a la necesidad de desarrollo para vivir con calidad de vida, en dignidad, y prosperidad. Este análisis se centra en la observación de variables clave que activan el potencial humano-social de una organización y la posibilidad de evolucionar la forma de liderar las organizaciones, y, asimismo, facilite la creación de mayor prosperidad individual y organizacional, la calidad de vida de la gente, y sustentabilidad de las organizaciones a largo plazo.

Anteriormente en el pasado, la gran mayoría de investigadores han ignorado la esencia misma del liderazgo, por lo cual se considera que esta investigación contribuirá significativamente a la literatura, y además abarca una brecha de conocimiento por lo que Avolio, Walumbwa, & Weber dicen el liderazgo ya no es descrito simplemente como características de un individuo, sino que se muestra como una compleja dinámica social en modelos diádicos, distribuidos, relacionales, estratégicos y globales. (2009)

Todavía cabe señalar que nuestra propuesta se concibe en gran parte por el vacío visto en los diferentes enfoques y modelos de liderazgo -que han formulado estrategias para la mejora de la efectividad y productividad de una organización sin conseguirlo del todo-, y, por otro lado, en la creciente necesidad para encontrar nuevos enfoques que aseguren la sustentabilidad de las organizaciones a largo plazo y la obtención de mejoras significativas en la calidad de vida del gen.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes del contexto y teóricos

Acerca de analizar un entorno más inmediato a una realidad de las organizaciones actuales en nuestro Estado, se efectuó un registro de los últimos 100 años de historia de la industria en Nuevo León, se descubrió a un digno representante del liderazgo trascendental de las organizaciones industriales: Don Eugenio Garza Sada.

Conviene subrayar que Don Eugenio es reconocido como el arquetipo del líder industrial mexicano por sus amplias dimensiones intelectuales y espirituales. Este se distingue por canalizar su esfuerzo a las grandes tareas en beneficio de la colectividad: la educación, la organización de empresarios, la economía, y las bellas artes. Siendo que su perfil de personalidad es lo que lo destaca de muchos otros, por que fue un empresario que afrontaba retos con un profundo sentido humano, y una amplia visión del futuro. Por otra parte, era un hombre basado en la práctica de valores, siendo así los mismos

que estableció para su organización a través del código de ética conocido como el *Ideario Cuauhtémoc*, entre los que destacan algunos principios: reconocer el mérito de los demás, ser puntual, no alterar la verdad (integridad), disfrutar el trabajo, dedicación al trabajo, y ser modesto.

Don Eugenio aprendió que las relaciones con los empleados deben cultivarse, y que invertir en el bienestar de los trabajadores redundaba con creces en el desarrollo del personal, de la empresa y de la sociedad. Por esta razón, siempre apoyó al personal que estaba deseoso de continuar con sus estudios cuando éste no tenía los medios para realizarlos. Igualmente, con el paso del tiempo, instituyó diversos programas para que todos los trabajadores contaran con casa propia, proveeduría, servicio médico, actividades deportivas, guardería para los niños de los trabajadores, así como la construcción de diversas escuelas para la educación de los trabajadores y sus hijos.

El afán de Don Eugenio Garza Sada por la educación de los trabajadores, y la puesta en práctica de valores trascendentales basados en el respeto a la dignidad humana, y el apoyo a proyectos de bien público, son las razones fundamentales por las cuales el Congreso del Estado, en el año de 1998, lo declaró **Benemérito de la Educación en el Estado**, y, sobre todo, si se agrega a esto su más grande contribución: la fundación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Por lo anterior, las características del enfoque del liderazgo que practicó Don Eugenio Garza Sada, y los resultados palpables que al día de hoy permanecen en el Estado de Nuevo León, que son los grupos industriales de Monterrey (Alfa, FEMSA, SIGMA y otros) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, se le considera a él como referencia ineludible de un ejemplo real de lo que se pretende integrar en el modelo causa-efecto de la presente investigación.

Por otra parte, desde la perspectiva teórica, es importante reconsiderar lo que sabemos, lo que no sabemos, y lo que deberíamos saber acerca del liderazgo y el desarrollo de líderes, siendo así, qué los planteamientos y las reflexiones de esta investigación se enfocan: (a) clarificar lo que entendemos por liderazgo y su desarrollo; (b) revisar los conceptos sobre cómo se define y forma un líder; e (c) Identificar y probar la validez de las variables fundamentales que influyen para el desarrollo del liderazgo trascendental.

Mientras tanto Hersey y Blanchard mencionan que las organizaciones exitosas tienen un atributo esencial diferente de las que no lo son: un liderazgo dinámico y eficaz. Por esta razón, se resalta lo señalado por Peter F. Drucker, quien determinó que los administradores o líderes de negocios, son el recurso básico y más escaso de cualquier organización.

En las últimas décadas se ha contemplado un evidente avance en el conocimiento del fenómeno del liderazgo, que a su vez ha destacado algunos descubrimientos sobre los misterios asociados con dicho fenómeno, entre los cuales se encuentran: cómo los seguidores afectan el nivel de éxito de los líderes, cómo algunos líderes carismáticos construyen sociedades prósperas y otros las destruyen, si los líderes nacen o se hacen, así como el impacto que el liderazgo mediante el uso de la tecnología tiene en los individuos (Avolio et al., 2009), sin embargo, faltan explicaciones y pruebas empíricas que determinen mecanismos que relacionen las variables causales con los resultados.

Lo mencionado anteriormente, y a raíz de la investigación realizada, sobre una amplia gama de literatura sobre el liderazgo, se encontraron diversas variables y dimensiones que se han asociado al liderazgo efectivo (las cuales se describirán más adelante), por esto mismo se realizó la revisión y análisis de aquellas variables que robustecen la propuesta de

investigación y que puedan ayudar a la formulación de un mapa conceptual para fundamentar el estudio. En resumidas cuentas, al final del análisis y reflexión sobre las ideas y conceptos revisados, se concluyó que el fenómeno a estudiar es el liderazgo trascendental, entendiendo por este último, según cita Cardona (2000), el proceso de alinear las motivaciones de asociados y organizaciones para obtener resultados extraordinarios.

## 2.2. Marco conceptual del liderazgo trascendental

Existen estudios que vinculan el desarrollo del liderazgo y de los líderes (de forma separada) con la identidad del líder, el seguidorazgo, en el proceso formativo y el contexto organizacional.

Por ejemplo, de acuerdo con Bass (1999), durante los últimos 30 a 40 años, las teorías de liderazgo se han reenfocado, de estar orientadas a tareas administrativas y a un proceso transaccional líder-seguidor, hacia una orientación interpersonal y un proceso dinámico de liderazgo. Adicionalmente, las teorías existentes sobre el liderazgo, no satisfacen las necesidades de los líderes, para que éstos puedan generar mejor desempeño individual y grupal más allá de los enfoques centrados en las tareas y estructuras funcionales.

Así mismo, al revisar la literatura sobre desarrollo del liderazgo de las últimas décadas, se encontró una nueva generación de enfoques sobre liderazgo llamados: el Liderazgo de Nueva Generación (*New-Genre Leadership*), donde se enfatizan los comportamientos de líderes carismáticos, visionarios, éticos e inspiradores, entre los cuales han destacado, el liderazgo transformacional, el liderazgo inspiracional, el liderazgo auténtico, y recientemente, el liderazgo trascendental. Dichas orientaciones abordan el liderazgo y a su vez, proponen un mayor énfasis acerca de los comportamientos éticos y transparentes del líder, que promueven la apertura para compartir información, que es importante para la toma de decisiones, aceptando y valorando las aportaciones de los seguidores. Después de todo, podemos pensar ciertamente sobre la existencia de una gran oportunidad para ampliar y profundizar en la investigación de los factores clave de liderazgo, y proponer un modelo que ayude a generar mayor sustentabilidad y prosperidad en las organizaciones, y una mejor calidad de vida para la gente que trabaja en ellas.

Posteriormente, en una meta-análisis realizado por Collins en 2001, de una muestra disponible de 54 estudios, confirmó que las organizaciones han tomado un enfoque sistémico para realizar los esfuerzos de desarrollo del liderazgo orientados al desempeño organizacional. También, observó que la medición de la efectividad de los programas de liderazgo ocurre muy escasamente mediante la investigación, por lo cual es obvio que estas experiencias no se evalúan de manera formal o estructuradas objetivamente. En consecuencia, existen muchos vacíos en la literatura que están abiertos a futuras investigaciones. Con base en lo anterior, Collins (2001) propone que, para tener un desarrollo de liderazgo realmente efectivo, falta que éste agregue valor a todo el sistema organizacional en los niveles: individual, grupal y organizacional.

Hind, Wilson, & Lenssen (2009) adelantan, que la tarea clave de las escuelas de negocios será cambiar los modelos mentales de los futuros líderes, y ayudar a las organizaciones a adquirir las nuevas competencias y las nuevas formas de pensar que son requeridas para liderar organizaciones realmente sustentables.

Por su parte, Liu (2008) expone que las teorías sobre liderazgo y motivación existentes, se han fundamentado en presunciones de ambientes estables, certidumbre, y racionalidad cognitiva, sin embargo, han sido incapaces de

resolver los vacíos existenciales, por lo cual propone reconocer el significado de la espiritualidad en el centro de trabajo, y sea éste, un nuevo enfoque para motivar efectivamente al colaborador y ayudar a las organizaciones a competir y contribuir exitosamente en la economía global. En otros términos, Mitroff & Denton (1999) mencionan que: “la espiritualidad es la ventaja competitiva más relevante de las organizaciones”.

A su vez, el modelo propuesto por Sanders III, Hopkins, & Geroy (2003), acerca la brecha existente a nivel individual entre la espiritualidad y el liderazgo al estimular la práctica y adoptar las consideraciones académicas de dicha relación. Sanders et al. (2003), proponen que la esencia del liderazgo se comprende al explorar los componentes internos del líder a la vez que se consideran las manifestaciones externas del liderazgo, y conceptualizan al liderazgo trascendental como una forma más comprensible para visualizar el liderazgo efectivo.

Probert & Turnbull-James (2011), sugieren que es necesario renovar el concepto de liderazgo en las organizaciones, y que ésta, es la tarea más importante de las iniciativas de desarrollo de liderazgo. Igualmente, Hannah et al. (2014), indican que ciertas habilidades clave, conocimientos, orientaciones, identidades, atributos, y otros factores individuales, facultan al líder para actuar auténticamente, por lo cual, es vital identificar dichos factores para realizar un desarrollo efectivo del liderazgo.

De este modo, al analizar diferentes definiciones establecidas por algunos de los investigadores que han iniciado el estudio sobre este nuevo enfoque de Liderazgo Trascendental, podemos destacar dos de ellas. La primera, definida por Cardona (2000), considera que el liderazgo trascendental se enfoca en alinear las motivaciones de los asociados y las organizaciones para obtener resultados extraordinarios. Los líderes trascendentes se preocupan por la gente. La segunda, conceptualizada por Sanders et al. (2003), propone una teoría sobre liderazgo trascendental integrada por tres dimensiones de espiritualidad (conciencia, carácter moral y fe), incorporando los aspectos gerenciales de la teoría transaccional y los aspectos carismáticos de la teoría transformacional para incrementar la efectividad del líder. Ellos fusionan la idea de desarrollo de la espiritualidad en un modelo conceptual que muestra los enlaces entre la teoría de liderazgo trascendental y las teorías de liderazgo transaccional y transformacional a lo largo y ancho de tres continuos: locus de control, efectividad y espiritualidad.

Pese a todo, si se reflexiona sobre las definiciones e ideas descritas anteriormente, se encuentran inconsistencias relevantes de conceptualización sobre aspectos ideológicos y de fundamentación de los enfoques. Cardona enfoca al liderazgo desde una perspectiva relacional que es creada entre el líder y el colaborador, generándose una relación de sociedad que puede ser de tres tipos: transaccional, transformacional y trascendental. De acuerdo con el tipo de relación que el líder establece, se determina la calidad de los comportamientos del colaborador y se muestran los valores y comportamientos puestos en acción por el líder. El liderazgo trascendental agrega al transformacional la orientación al servicio, lo que resuelve la posible manipulación de los líderes transformacionales, sin embargo, mezcla tres enfoques -transaccional, transformacional y trascendental- y omite el concepto de desarrollo y de prosperidad individual y organizacional.

Sanders et al. (2003), ligan la idea de espiritualidad con tres diferentes tipos de enfoques -transaccional, transformacional y trascendental-, para justificar su propia

definición, lo cual debilita la fundamentación misma de su modelo.

Por lo tanto, al examinar las diferentes definiciones expuestas por los investigadores sobre el tópico, y observando las inconsistencias y debilidades encontradas en su fundamentación, se propone para esta investigación la siguiente definición: liderazgo trascendental es una filosofía de liderazgo enfocada a generar desarrollo y prosperidad individual y organizacional, con el fin de crear mejores niveles de calidad de vida de la gente y sustentabilidad a largo plazo.

### 2.3. El Modelo de 5 Dimensiones del liderazgo trascendental

El presente texto pretende profundizar en el estudio y prueba empírica de los conceptos y dimensiones que se relacionan con las siguientes variables independientes seleccionadas para estudiar si las mismas influyen en el liderazgo trascendental:

1. Identidad del líder: se refiere a la manera en que uno piensa de sí mismo como líder.
2. Seguidorazgo: es un rol de relación en el cual los seguidores tienen la habilidad de influenciar a los líderes y contribuir a los objetivos organizacionales
3. La relación líder-seguidor: se establece cuando se considera que el líder encuadra en el perfil prototipo del seguidor y entonces es aceptado y el seguidor está más dispuesto a involucrarse en comportamientos de alto desempeño.
4. El proceso formativo: es cada forma de crecimiento o desarrollo en el ciclo de vida que promueve, motiva y apoya en la adquisición de conocimientos y maestría requeridos para optimizar el desempeño y potencial del propio liderazgo. Está enfocado frecuentemente en la adquisición de auto-conciencia, conocimientos, competencias, y desarrollo de la identidad, los cuales se consideran típicamente como parte del rol de liderazgo.
5. El contexto organizacional: se refiere al ambiente que apoya y se caracteriza por una cultura que valora y motiva activamente el proceso de desarrollo del liderazgo

Nosotros sugerimos, que, dependiendo de la madurez de una organización, ciertos enfoques de liderazgo pueden ser más apropiados que otros, dado que el desarrollo del liderazgo requiere ser contextualizado. Esto es porque hay condiciones, conocimientos, valores, habilidades, y características individuales y organizacionales, que promueven el liderazgo efectivo en contextos culturales y organizacionales específicos en los cuales se involucran seguidores y líderes.

De esta manera, proponemos una fundamentación teórica del liderazgo con base en la filosofía existencialista de Heidegger (1962). Nuestra idea central se apoya en un contexto donde los líderes y los seguidores se relacionan como socios en el proceso de liderazgo, y el concepto de líder es: el ser que ayuda y deja ser, que otros puedan ser su potencial de ser.

Así mismo, considerando que el modelo está cimentado en la perspectiva fenomenológica del ser, estamos contribuyendo a la literatura con una nueva forma de vislumbrar el liderazgo, dado que no se está enfocando como un estilo, sino como una filosofía de vida y modo de relacionarse en una organización. Por lo tanto, nuestra propuesta se funda en dos conceptos principales del liderazgo: el filosófico y el estratégico. En el concepto filosófico consideramos los constructos sobre identidad del líder y el seguidorazgo, y en el estratégico se incluyen los constructos sobre la relación líder-seguidor, el proceso formativo, y el contexto organizacional. En el modelo causa-efecto, exponemos nuestra hipótesis donde se propone que los mencionados constructos están positivamente relacionados con el liderazgo trascendental (Figura 1).

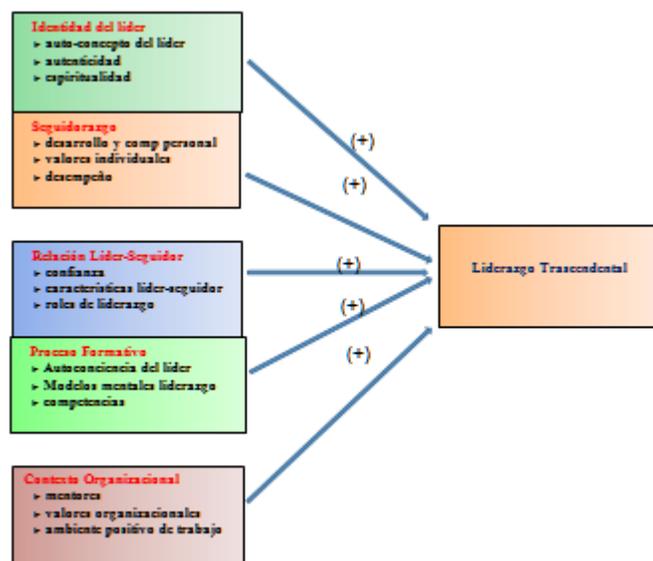


Figura 1. Modelo de 5 Dimensiones del liderazgo trascendental  
Fuente: elaboración propia.

### 3. Medición

En esta parte del estudio, se validaron las dimensiones de los constructos de la investigación con expertos calificados en el campo del liderazgo, los cuales analizaron los ítems del instrumento de medición propuesto, realizaron sus observaciones y recomendaciones, y sugirieron ajustar y modificar diversas redacciones de los ítems. Con la información anterior, se hizo una revisión completa del instrumento y se realizaron los ajustes y modificaciones pertinentes para elaborar la versión final del instrumento de medición. Después de esto, se elaboraron dos cuestionarios para medir el liderazgo trascendental con dos grupos piloto: uno enfocado a nivel gerencial y otro enfocado a nivel directivo. Así mismo, cabe señalar que el presente proyecto sigue su curso sobre las siguientes actividades del trabajo de campo, por lo cual esperamos obtener un análisis de los datos más robusto conforme se vayan desarrollando las siguientes etapas de la investigación.

#### 3.1. Objetivo

El diseño del instrumento de medición tiene como objetivo asegurar que la recopilación de datos relevantes para el proyecto de investigación sea confiable y válida, por lo cual, se revisó la literatura académica sobre el tema y los instrumentos de medición que se han utilizado en estudios previos para medir el comportamiento de las variables independientes y la dependiente.

#### 3.2. Método

La teoría juega un papel clave en la manera de establecer los elementos en el proceso de medición. Eso obliga al investigador a conocer a profundidad la teoría que orienta su pregunta de investigación, y así tener claridad en las relaciones que existen en sus constructos, para poder utilizar instrumentos de medición confiables y válidos. (Mendoza Gómez & Garza Villegas, 2009)

Así mismo, las escalas integran un conjunto de ítems que permiten identificar distintos niveles de las variables que no son directamente observables, y en este sentido la medición se enfoca en la relación fundamental entre los indicadores

empíricos, los cuales se convierten en los constructos no observables que determinan la explicación de los conceptos.

Por lo tanto, en vista de las diferentes maneras de abordar el estudio de los diversos constructos sobre el liderazgo, se seleccionaron ítems de las diferentes escalas encontradas en 16 estudios relacionados con las variables presentadas en el Modelo conceptual causa-efecto sobre liderazgo trascendental, entre los cuales destacan los estudios de: Conger, Kanungo & Menon (2000), utilizaron una escala con base en el Modelo de liderazgo auténtico evaluando seis dimensiones: reverencia hacia el líder, confianza, satisfacción con el líder, identidad colectiva, desempeño en la tarea, y empoderamiento; Gillespie & Mann (2004), integraron una escala que evalúa seis dimensiones de liderazgo: valores comunes, liderazgo consultivo, influencia idealizada, carisma atribuido, estimulación intelectual y consideración individualizada; Leroy (2015), consideró una escala para medir el seguidorazgo auténtico en base a cuatro variables (conciencia de sí mismo, perspectiva moral internalizada, procesamiento balanceado de la información, y transparencia relacional) con el fin de medir los efectos en un clima ético positivo y con un autodesarrollo positivo; Liu & Robertson (2011), aplicaron una escala de tres dimensiones para medir la espiritualidad en el lugar de trabajo con base en la conexión con una fuerza divina/espiritual mayor, la conexión con otros seres humanos, y la conexión con la naturaleza y todos los seres vivientes; Yukl, Mahsud, Hassan & Prussia (2013), examinaron cómo se relaciona el liderazgo ético con el intercambio líder-seguidor y el desempeño de una unidad de trabajo, y sus consecuencias en la efectividad del liderazgo; Pinnington (2011), analizó cinco diferentes enfoques de liderazgo (carismático, transformacional, auténtico, de sirviente y espiritual) y seis prácticas de desarrollo del liderazgo (retroinformación 360 grados, mentoría, coaching, trabajo en red, asignaciones de trabajo y aprendizaje en la acción), comparando prácticas similares en los sectores privado, público, y organizaciones no lucrativas; y Waldman, Galvin & Walumbwa (2012), analizaron la motivación para liderar y la identidad del rol del líder y sus efectos en el comportamiento, con énfasis en el liderazgo transformacional.

### 3.3. Diseño del instrumento de medición

En relación con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), definen tres cuestiones fundamentales respecto a las consideraciones que deben tenerse al momento de construir un instrumento: la operacionalización de las variables, la codificación, y los niveles de medición que se establecen. Igualmente, cuando se construye el instrumento, el proceso más adecuado es pasar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y, por último, a los ítems y sus categorías.

Mientras tanto que Analiza la diversidad de instrumentos encontrados en las diferentes investigaciones y la similitud de los constructos con los establecidos para el presente estudio, se diseñó la versión preliminar del instrumento de medición para medir las cinco variables independientes y la dependiente. A continuación, se muestran ejemplos de ítems para cada una de las variables definidas para el estudio:

VARIABLE	ITEM
<b>Identidad del líder</b>	Claramente me doy cuenta de lo que me motiva y lo que me desmotiva (Leroy, Leuven, Ghent, Gardner, & Sels, 2015). Tengo claro lo que verdaderamente encuentro importante (Leroy et al., 2015). Yo actué con el más alto nivel de integridad y

	profesionalismo (Cacioppe, 2007). Yo reflexiono sobre las consecuencias morales y éticas de mis decisiones (Gillespie & Mann, 2004). Considero que la vida es más significativa cuando se vive al servicio de una causa vital (Liu & Robertson, 2011)
<b>Seguidorazgo</b>	Pienso que una actitud positiva es fundamental para salir adelante en la vida (Conger, Kanungo, & Menon, 2000) Me mantengo firme en lo que quiero lograr a pesar de las adversidades (Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2013). Actúo de acuerdo con mis valores, aún y cuando otros hagan críticas (Leroy et al., 2015). Estoy comprometido a realizar con calidad y alto desempeño mi trabajo (Cacioppe, 2007).
<b>Relación líder-seguidor</b>	Yo soy honesto y se puede confiar en que me manejo con la verdad (Yukl et al., 2013). Soy confiable para cumplir cabalmente mis promesas y compromisos (Yukl et al., 2013). Observo que los seguidores piensan con independencia, toman riesgos, y son aprendices activos, innovadores, y comprometidos (Conger et al., 2000). Yo percibo que se lidera con el ejemplo y se inspira a otros a lograr la visión compartida (Waldman, Galvin, & Walumbwa, 2012)
<b>Proceso formativo</b>	Yo determino mi propio camino en la vida y disfruto estar bien física, emocional, y mentalmente (Schütz, 1992). Yo vivo de acuerdo con mis valores y creencias (Houghton, Dawley, & DiLiello, 2012). Yo evalué mentalmente si mis creencias son adecuadas cuando enfrente situaciones problemáticas (Houghton et al., 2012). Yo soy competente para trabajar con eficacia y desarrollar continuamente mi capacidad (Conger et al., 2000).
<b>Contexto organizacional</b>	Estoy satisfecho con el programa formal de mentoría que ofrece mi organización (Ragins, Cotton, & Miller, 2000) Percibo que en nuestro grupo los conflictos son manejados en forma abierta y constructiva (Conger et al., 2000). Yo distingo que nuestra organización provee un ambiente nutricional, flexible, y que valora al ser humano (Boverie, Grassberger, & Law, 2013).
<b>Liderazgo trascendental</b>	Yo encuentro significativo y apasionante mi trabajo (Kinjerski, 2013). Advierto que mi trabajo ayuda a crear bienestar social en nuestra comunidad en general (Rego & E-Cunha, 2008). Observo que los líderes poseen valores genuinos y éticos que contribuyen al desempeño sostenido y al crecimiento de la organización (Pinnington, 2011). Siento que los líderes generan esperanza y fe en la gente para alcanzar la visión de la organización (Pinnington, 2011).

### 3.4. Validez de contenido

La validez busca que la medición mida lo que se está tratando de medir, y se enfoca en la relación entre el indicador y el

constructo. Dicha relación enfatiza la importancia de que el concepto teórico esté bien representado en su medición. Adicionalmente, la validez de contenido está relacionada con lo adecuado de la selección de los ítems, y si éstos reflejan el contenido de su dominio. Si el contenido de un dominio está bien definido, es fácil asegurar la validez del contenido. Es fundamental volver a establecer la validez y consistencia de instrumentos modificados o instrumentos que combinan instrumentos de varios estudios (Mendoza Gómez & Garza Villegas, 2009).

Para anticipar y asegurar la validez de contenido se deben considerar los siguientes aspectos: a) Establecer el dominio completo del contenido relevante para la situación que se quiere medir; b) Seleccionar algunos de los elementos de dicho dominio; c) Organizar los elementos de manera que puedan ser puestos a prueba; d) Se requiere una profunda revisión de la literatura de los conceptos para tener claridad en el fenómeno a estudiar; y e) Si se identifican diversas dimensiones en algún constructo, se requieren elaborar varios ítems para cada una de las dimensiones (Hernández Sampieri et al., 2014).

Con base en lo anterior, para la realización de la validez de contenido de los ítems del instrumento de medición propuesto, se tuvo la participación de un grupo de seis expertos en el tema, bajo el siguiente proceso: a) Se hizo la invitación personal a cada experto participante; b) Se envió por escrito una carta de agradecimiento por aceptar la invitación, anexando el instrumento de medición propuesto para que se evaluara el grado de relevancia de cada ítem con relación a la variable o dimensión, así como la pertinencia de cada ítem con la definición del constructo correspondiente; c) Se anexaron así mismo, instrucciones precisas sobre el procedimiento para llevar a cabo el ejercicio de validación de contenido, señalando la fundamentación teórica investigada para dar confiabilidad al diseño presentado; d) Se hizo el seguimiento correspondiente para recabar la validación del instrumento por los expertos; y e) Se envió una carta de agradecimiento por haber participado en el proceso de validación de contenido.

Posteriormente a la fase de validación de contenido, se diseñaron dos cuestionarios para probar la confiabilidad de la medición con dos grupos piloto: uno de nivel directivo y otro de nivel gerencial. Así mismo, se inició la planeación de las pruebas piloto, las cuales se llevarán a efecto para recabar los datos necesarios que generen consistencia y confiabilidad de la información recopilada en el estudio. Una vez que se hayan corrido las pruebas piloto, se analizarán los resultados para afinar el instrumento de medición y poder aplicarlo a la muestra definida para el proyecto de investigación.

### **3.5. Pruebas piloto**

El proceso que se seguirá para realizar las pruebas piloto consiste en los siguientes pasos: a) Se hará la invitación personal a cada participante; b) Se enviará por escrito una carta de agradecimiento por aceptar la invitación, anexando el cuestionario propuesto para que se evalúe cada reactivo con relación a la variable o dimensión, c) Se anexaran así mismo, instrucciones precisas sobre el procedimiento para contestar el cuestionario, solicitando retroinformación sobre la funcionalidad del cuestionario y la claridad del contenido; d) Se hará el seguimiento correspondiente para obtener la debida contestación del cuestionario; y e) Se enviará una nota de agradecimiento por haber participado en el grupo piloto.

### **3.6. Estimación de la confiabilidad de las pruebas piloto**

El siguiente punto trata de la confiabilidad, siendo su propósito buscar cualquier procedimiento de medición que genere los mismos resultados en eventos repetidos. Entre más consistentes sean los resultados en repeticiones de la medición, más alta será la confiabilidad del proceso de medición. Por lo cual, un

instrumento de medición debe tener un alto grado de confiabilidad, para que el riesgo de ser afectado por elementos que representan el error aleatorio se reduzca al mínimo (Mendoza Gómez & Garza Villegas, 2009).

Para lograr lo anterior, se establecerá la validez y confiabilidad preliminar con base en el análisis confirmatorio de los factores evaluados con los grupos piloto, y ofreciendo adicionalmente una validación de constructos al hacer la cross-validación de ambas muestras.

### **4. Discusión**

En el contexto de la investigación científica, la medición es un aspecto relevante, y los investigadores requieren estudiar los elementos relacionados para garantizar la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición.

Por dicha razón, se siguió un proceso riguroso de validación del instrumento de medición, en el cual se revisó ampliamente la literatura existente sobre escalas utilizadas para realizar estudios empíricos sobre identidad del líder, seguidorazgo, relación líder-seguidor, proceso formativo, contexto organizacional, y liderazgo trascendental. Una vez integrado el instrumento de medición, se validaron los ítems con un grupo de expertos, quienes realizaron sugerencias de enfoque y de redacción para dar mayor claridad a los enunciados de los ítems. Así mismo, se pidió al grupo de seis expertos que evaluaran los ítems con la finalidad de identificar si ellos pueden explicar su variable o si existe relevancia de acuerdo a su definición. Cada experto anotó en la casilla correspondiente el grado de relevancia de cada ítem de acuerdo a las siguientes respuestas: 1 (Irrelevante), 2 (Poco Relevante), 3 (Relevante), y 4 (Muy Relevante). Todas las respuestas se vaciaron en una matriz, y se obtuvieron los promedios simples de la calificación de cada ítem, y del conjunto total de ítems. Del total de 63 ítems, se eliminaron dos por considerarse redundantes, un ítem promedió 2.67, nueve ítems promediaron 4, el resto promediaron por arriba de 3.3, y el promedio general del total de ítems fue de 3.6.

Con base en los resultados anteriores, se concluyó que el instrumento de medición está integrado por ítems relevantes y muy relevantes, originando confiabilidad y validez del mismo, por lo cual se ha utilizado como base para el diseño de cuestionarios para realizar una prueba piloto que ayude a validar la confiabilidad de los constructos del modelo causa-efecto del proyecto de investigación sobre liderazgo trascendental.

En conclusión, se puede destacar de esta experiencia, que es necesario analizar y seleccionar con precisión las variables latentes o constructos que se medirán, con el fin de asegurar un enfoque adecuado y alcanzar los objetivos de la investigación. Adicionalmente, es importante diseñar detalladamente los procedimientos de validación del instrumento de medición, la aplicación de cuestionarios al grupo piloto para probar la confiabilidad de la medición, y la realización del estudio con la muestra seleccionada para el proyecto de investigación.

Otro aspecto relevante es la definición del nivel gerencial o directivo al que se aplicaran las encuestas, ya que es necesario generar consistencia en cuanto a las características de la muestra objetivo de la investigación. Así mismo, se considera importante seleccionar adecuadamente el tipo y tamaño de las organizaciones para llevar a cabo el estudio, con la finalidad de homologar criterios objetivos de medición.

### **5. Conclusión General y futuras investigaciones**

Después de haber realizado una extensa revisión de literatura sobre desarrollo y efectividad del liderazgo en las organizaciones, observamos diversas oportunidades de avanzar sobre los tópicos de efectividad del liderazgo y de liderazgo trascendental, como bien lo señalan Sanders et al. (2003): el

liderazgo trascendental está por encima de un simple intercambio de desempeño y remuneración económica, porque su propósito es inspirar a las personas a desarrollar su capacidad interna de auto-realización y una orientación más espiritual en su trabajo.

Con base en lo anterior, se abordó el estudio del liderazgo trascendental revisando ampliamente las diversas investigaciones que se han realizado a partir de la definición del concepto por Cardona (2000), y se integró un modelo de causa-efecto como base de la investigación, abordando las variables de identidad del líder, seguidorazgo, relación líder-seguidor, proceso formativo del liderazgo, contexto organizacional, y liderazgo trascendental. Así mismo, se realizó un proceso de validación de los ítems relacionados con cada constructo del modelo, revisando estudios empíricos sobre cada

variable, construyendo el instrumento de medición, y validando dicho instrumento con un grupo de seis expertos en el tema de liderazgo, los cuales ayudaron a integrar la versión final de la escala de medición debidamente validada.

Por ahora, podemos vislumbrar oportunidades significativas para avanzar en la experimentación con el enfoque de liderazgo trascendental en todo tipo de organizaciones, y probar que bajo esta nueva perspectiva se puede lograr la creación de mejoras en la calidad de vida de la gente, mayores niveles de desempeño y prosperidad en el corto y mediano plazo, y procesos virtuosos de crecimiento y renovación organizacional que deriven en la sustentabilidad de las organizaciones en el largo plazo.

## 6. References

### Bibliografía

- Altrocchi, J. (1999). Individual differences in pluralism in self-structure. In J. Rowan, & M. Cooper, *The plural self* (pp. 168-182). London: Sage.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. In *The Annual Review of Psychology* (Vol. 60, pp. 421-449). The Annual Reviews.
- Bain, D. (1985). *Productividad. la solución a los problemas de la empresa* (Primera ed.). (R. Hass García, Trans.) Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill de México.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Beckwith, A. L. (2010). *Transcendental leadership in action: An exploration of how self-identified transcendental leaders build a culture of workplace spirituality*. Capella University. Ann Arbor: ProQuest.
- Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Management*, 9(3), 353-372.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership-Part 1. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.
- Cardona, P. (2000). Transcendental Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(4), 201-207.
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T., & Yang, S. (2006). Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 68-84.
- Casla Francisco, J. (1993). *Don Eugenio Garza Sada* (Primera ed., Vol. Los hombres de Nuevo León). Monterrey, Nuevo León, México: Colecciones Editoriales del Gobierno del Estado de Nuevo León.
- Ciulla, J. B. (2012). Ethics and Effectiveness: The nature of good leadership. In D. V. Day, & J. Antonakis, *The Nature of Leadership* (2nd ed., pp. 508-540). Los Angeles: Sage Publications.
- Collins, D. B. (2001). Organizational Performance: The Future Focus of Leadership Development Program. *The Journal of Leadership Studies*, 7(4), 43-54.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behavior*, 21(7), 747-767.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership—a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497.
- Cumberland, D. M., Herd, A., Alagaraja, M., & Kerrick, S. A. (2016). Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 1523422316645883.
- Day, D. V. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- E Cunha, M. P., Rego, A., Clegg, S., & Neves, P. (2013). The case for transcendent followership. (The Authors, Ed.) *Leadership*, 9(1), 87-106.
- Franco Sáenz, H. (2003). *Los beneméritos de Nuevo León* (Primera ed.). Monterrey: Congreso del Estado de Nuevo León.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Geroy, G. D., Bray, A., & Venneberg, D. L. (2005). The CCM Model: A Management Approach to Performance Optimization. *Performance Improvement Quarterly*, 18(2), 19-36.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gobierno Constitucional del Estado de Nuevo Leon. (1998, junio 19). Decreto No. 67. *Periódico Oficial*, pp. 2-3.
- Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 598-621.
- Harmer, R. (2010). What are we really talking about when we say the word "spirituality"? *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 4(1), 105-114.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. Snyder, & S. J. Lopez, *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). New York: Oxford University Press.
- Heidegger, M. (1962). *Being and time* (First English ed.). (J. Macquarrie, & E. Robinson, Trans.) New York: Harper Collins.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The international Journal of business in society*, 9(1), 7-20.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216-232.
- Kinjerski, V. (2013). The spirit at work scale: Developing and validating a measure of individual spirituality at work. In J. Neal, *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: emerging research and practice* (pp. 383-402). New York: Springer.
- La Secretaría General de Gobierno. (1998, junio 19). Decreto No. 67. *Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Nuevo León*, pp. 2-3.
- Leroy, H., Leuven, F., Ghent, A., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
- Liu, C. H., & Robertson, P. J. (2011). Spirituality in the workplace: Theory and Measurement. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 35-50.
- Liu, H.-O. (2008). *Transcendental Leadership and Organizational Citizenship Behavior: the mediating effect of spirituality in the workplace*. Los Angeles: University of Southern California.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.

- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, *16*(4), 591-615.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *78*(3), 167-203.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. San Francisco: Jossey Bass / Pfeiffer.
- Mendoza Gómez, J., & Garza Villegas, J. B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*, *6*(1), 17-32.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*, *40*(4), 83-92.
- Muir, D. (2014). Mentoring and Leader Identity Development: A Case Study. *Human Resource Development Quarterly*, *25*(3), 349-379.
- Nicholson, H., & Carroll, B. (2013). Identity undoing and power relations in leadership development. *Human Relations*, *66*(9), 1225-1248.
- Pinnington, A. H. (2011). Leadership development: Applying the same leadership theories and development practices to different contexts? *Leadership*, *7*(3), 335-365.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1991). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, *1*(2), 107-142.
- Probert, J., & James, K. T. (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept. *Leadership*, *7*(2), 137-150.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, *43*(6), 1177-1194.
- Recio Cavazos, G. (2017). *Don Eugenio Garza Sada: ideas, acción, legado*. Monterrey, México: Editorial Font.
- Rego, A., & E Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, *21*(1), 53-75.
- Sanders III, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From Transactional to Transcendental: Toward an Integrated Theory of Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *9*(4), 21-31.
- Schutz, W. (1992). Beyond FIRO-B—Three new theory-derived measures—Element B: Behavior, Element F: Feelings, Element S: Self. *Psychological reports*, *70*(3), 915-937.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In *Handbook of positive psychology* (Vol. 2, pp. 3-9). New York.
- Sendjaya, S. (2015). Conceptualizing and measuring spiritual leadership in organizations. *International Journal of Business and Information*, *2*(1), 104-126.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Follower's roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, & M. Uhl-Bien, *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (Vol. A tribute to JR Meindl, pp. 9-39). Greenwich: Information Age Publishing.
- Singh, A. K., & Pethe, S. (2003). Subordinate development: The Third Strand of Leadership. *Management and Labour Studies*, *28*(3), 209-222.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin, *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 83-104.
- Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Walumbwa, F. O. (2012). The development of motivation to lead and leader role identity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(2), 156-168.
- Wilber, K. (1979). A developmental view of consciousness. *The Journal of Transpersonal Psychology*, *11*(1).
- Yukl, G. A., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 38-48.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Sage Publications*, *34*(5), 590-619.