

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**LIDERAZGO TRASCENDENTAL COMO FILOSOFÍA DE DESARROLLO
PARA ORGANIZACIONES INDUSTRIALES DEL SECTOR PRIVADO
DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN**

PRESENTA

RAÚL LÓPEZ PALOMINO

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

JUNIO, 2019

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO



TESIS

**LIDERAZGO TRASCENDENTAL COMO FILOSOFÍA DE DESARROLLO
PARA ORGANIZACIONES INDUSTRIALES DEL SECTOR PRIVADO
DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN**

**PRESENTA
RAÚL LÓPEZ PALOMINO**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. JOEL MENDOZA GÓMEZ**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, MÉXICO

JUNIO DE 2019

DEDICATORIA

A mi esposa Alice y mi hija Christine. Su comprensión, respaldo, y amor incondicional fueron fundamentales en los años que he dedicado a mis estudios del doctorado. Ellas son fuente de inspiración para seguir superándome en la vida.

A la memoria de mis padres. Ellos inculcaron en mí el amor por el estudio y la búsqueda constante de la superación personal, la dedicación en el trabajo, y la determinación en el logro de mis metas.

A mis maestros en el Programa de Doctorado. Su entrega, profesionalismo y calidad humana, me motivaron a realizar mi mejor esfuerzo para aprender y trabajar con entusiasmo durante mi trayecto en los estudios de doctorado. Gracias a todos: Dra. Karla Annett Cynthia Sáenz López, Dr. Joel Mendoza Gómez, Dra. Martha del Pilar Rodríguez García, Dr. Fabián López Gómez, Dr. Gustavo Alarcón Martínez, y Dra. Mónica Blanco Jiménez.

A mis directores del Programa de Doctorado. Su respaldo y orientación fueron de gran valor para enriquecer mi experiencia en la Universidad Autónoma de Nuevo León. Gracias: Dr. José Nicolás Barragán Codina y Dra. Karla Annett Cynthia Sáenz López.

A mis asesores durante mi estancia de investigación en Barcelona. Su cálida hospitalidad y generosidad durante mi aprendizaje en la Universitat Internacional de Catalunya Barcelona, contribuyeron a enriquecer significativamente mi estudio sobre el liderazgo trascendental. Gracias: Dr. Carlos Rey Peña, Dra. Mireia Tintoré Espuny, y Dr. Miquel Bastons Prat. Una mención especial para el Dr. Pablo Cardona Soriano, quien originó el concepto de liderazgo trascendental y me orientó para hacer posible mi estancia en la UIC Barcelona.

A mis asesores del Comité Doctoral. Sus consejos y valiosa retroinformación contribuyeron sustancialmente a mejorar la calidad del proyecto de tesis. Gracias: Dra. Adriana Segovia Romo y Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal.

A mi Comité de Tesis y Examen Doctoral. Especialmente al Dr. Juan Rositas Martínez y al Dr. Gustavo Alarcón Martínez, por su disposición y gentileza para contribuir con mi proceso de culminación de los estudios de doctorado.

Y especialmente a mi Director de Tesis: Dr. Joel Mendoza Gómez. Su guía, apoyo, y dirección durante el desarrollo de mi proyecto de investigación fue esencial e invaluable. Gracias por ser mentor, maestro, y amigo.

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Contaduría Pública y Administración

Por medio de la presente, nos permitimos informar que después de haber revisado a detalle el proyecto de la Tesis Doctoral titulada: “Liderazgo Trascendental como filosofía de desarrollo para organizaciones industriales del sector privado del Estado de Nuevo León”, presentada por el alumno Raúl López Palomino, nuestro dictamen colegiado es:

Aprobado por el Comité de Tesis y Examen Doctoral

Dr. Joel Mendoza Gómez
Presidente

Dra. Adriana Segovia Romo
Secretario

Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal
Vocal 1

Dr. Juan Rositas Martínez
Vocal 2

Dr. Gustavo Alarcón Martínez
Vocal 3

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemne y honorablemente que el documento que presento enseguida es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto de aquellos materiales o ideas que por haber sido publicados por otras personas les he dado el debido crédito y reconocimiento y los he citado debidamente en las referencias bibliográficas.

Declaro además que tampoco contiene material que me haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Raúl López Palomino

Firma: _____

Fecha: A 7 de junio de 2019.

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

CO: Contexto Organizacional

ENL: Estado de Nuevo León

IL: Identidad del Líder

LT: Liderazgo Trascendental

PF: Proceso Formativo

RLS: Relación Líder-Seguidor

S: Seguidorazgo

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	vi
ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS	vii
TABLA DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ECUACIONES	xiii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	4
1.1. Antecedentes del problema a estudiar.....	4
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	14
1.2.1. Antecedentes teóricos del liderazgo	16
1.2.2. Mapa conceptual del planteamiento del problema.....	29
1.3. Pregunta central de investigación	31
1.4. Objetivo general de la investigación.....	31
1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación.....	32
1.4.2. Objetivos específicos de la investigación.....	32
1.5. Hipótesis general de la investigación	33
1.6. Metodología	33
1.7. Justificación y aportaciones del estudio	34
1.7.1. Justificación práctica.....	34
1.7.2. Justificación teórica.....	35
1.7.3. Justificación metodológica.....	36
1.8. Delimitaciones del estudio.....	37
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	39
2.1. Marco teórico de la variable dependiente: Liderazgo trascendental	39
2.1.1. Teorías y fundamentos teóricos.....	39
2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas.....	44
2.2. Marco teórico de la variable independiente: Identidad del líder	51

2.2.1. Teorías y fundamentos teóricos.....	51
2.2.2. Estudios de investigaciones aplicadas.....	61
2.3. Marco teórico de la variable independiente: Seguidorazgo.....	63
2.3.1. Teoría y fundamentos teóricos.....	63
2.3.2. Estudios de investigaciones aplicadas.....	73
2.4. Marco teórico de la variable independiente: Relación líder-seguidor	77
2.4.1. Teorías y fundamentos teóricos.....	77
2.4.2. Estudios de investigaciones aplicadas.....	85
2.5. Marco teórico de la variable independiente: Proceso formativo	88
2.5.1. Teorías y fundamentos teóricos.....	88
2.5.2. Estudios de investigaciones aplicadas.....	97
2.6. Marco teórico de la variable independiente: Contexto organizacional	102
2.6.1. Teorías y fundamentos teóricos.....	102
2.6.2. Estudios de investigaciones aplicadas.....	111
2.7. Hipótesis específicas/operativas	114
2.7.1. Modelo gráfico de la hipótesis.....	114
2.7.2. Justificación de relaciones teóricas con las hipótesis	116
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA METODOLÓGICA	122
3.1. Tipo y diseño de la investigación	122
3.2. Universo de estudio, población y muestreo.....	123
3.2.1. Tamaño de la muestra	123
3.2.2. Sujetos de estudio	125
3.3. Diseño del estudio.....	125
3.3.1. Operacionalización de las variables de la hipótesis.....	127
3.3.2. La escala de medición	135
3.3.3. Validez de contenido.....	135
3.3.4. Elaboración del instrumento de medición	138
3.4. Descripción del trabajo de campo	139
3.5. Captura y manual de codificación	141
3.6. Confiabilidad del instrumento	141
3.7. Pruebas de normalidad	142
3.8. Métodos de análisis	144
3.9. Datos demográficos de los sujetos de estudio	145

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS	147
4.1. Análisis preliminares	147
4.1.1. Análisis de confiabilidad de los datos	147
4.1.2. Análisis de los supuestos de uso de la regresión	148
4.2. Resultados finales	154
4.2.1. Estadística descriptiva	154
4.2.2. Análisis inferencial de resultados	155
4.3. Comprobación de hipótesis	157
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
5.1. Conclusiones y cumplimiento de objetivos	159
5.2. Implicaciones teóricas y comparación con otros estudios	160
5.3. Implicaciones prácticas	161
5.4. Limitaciones de la investigación	162
5.5. Recomendaciones para futuras investigaciones	163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
ANEXOS	184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de relación estructural de las hipótesis.....	121
Tabla 2. Tabla de definiciones de variables y dimensiones.....	127
Tabla 3. Operacionalización de las variables.....	129
Tabla 4. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para una muestra..	143
Tabla 5. Tabla de datos demográficos del perfil del encuestado.....	145
Tabla 6. Confiabilidad de constructos del modelo de LT.....	148
Tabla 7. Tabla de coeficientes de colinealidad de los modelos.....	149
Tabla 8. Tabla de correlación de Pearson.....	151
Tabla 9. Prueba de autocorrelación de Durbin-Watson.....	152
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de las variables.....	155
Tabla 11. Estimación por mínimos cuadrados del modelo de LT.....	157
Tabla 12. Tabla de comprobación de las hipótesis.....	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa conceptual del planteamiento del problema.....	30
Figura 2. Modelo gráfico de la hipótesis.....	115
Figura 3. Diagrama de dispersión.....	153

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Modelo matemático de la hipótesis.....	116
--	-----

RESUMEN

Indudablemente la humanidad ha tenido avances impresionantes de desarrollo tecnológico y administrativo en las organizaciones e instituciones de los sectores privados y públicos durante los últimos dos siglos. Ejemplo de esto lo tenemos en los avances registrados en las ciencias y en los campos de la medicina, la física, la química, matemáticas, geología, economía, y psicología entre muchas otras.

Comparando el desarrollo tecnológico y administrativo con el desarrollo humano-social que se ha registrado en este mismo tiempo, es evidente que se ha quedado muy atrás este último, generando un desbalance en nuestra capacidad como civilización moderna para sortear las dificultades y retos para mantener la sustentabilidad de nuestras sociedades y empresas.

Es por ello, que, en este estudio sobre el fenómeno del liderazgo, se ha investigado para encontrar e identificar las variables clave que ayuden a desarrollar mayor efectividad en los procesos de liderazgo. Se sugiere que, al movilizar y potencializar el desarrollo humano-social bajo el enfoque del liderazgo trascendental, es posible contribuir al desarrollo y bienestar personal y organizacional, a la mejora de la calidad de vida, y al desempeño y desarrollo sostenido a largo plazo.

El reto fue plantear una hipótesis que pudiera probarse en una muestra de organizaciones industriales manufactureras del sector privado del Estado de Nuevo León, y desplegarse después a otros ámbitos tanto geográficos como sectoriales en que operan diversos tipos de organizaciones locales, nacionales, e internacionales.

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

INTRODUCCIÓN

El presente documento expone conforme al protocolo correspondiente al Programa de Doctorado en Filosofía con Especialidad en Administración, la tesis sobre el liderazgo trascendental como filosofía de desarrollo en las organizaciones, donde se aborda principalmente la evolución del liderazgo, y los factores que tienen mayor impacto bajo esta perspectiva.

Aunque el fenómeno descrito es tan antiguo como la existencia de la humanidad, no fue sino hasta el siglo XX, que los estudiosos de los fenómenos sociales en las incipientes empresas y organizaciones que surgieron a raíz de la revolución industrial empezaron a darse cuenta de algunas de las variables que motivan al individuo a trabajar con mayor productividad.

Elton Mayo, de la Escuela de Graduados en Administración de Harvard (Hassard, 2012), inició el movimiento de relaciones humanas en la planta de Hawthorne de la Western Electric, donde realizó los primeros experimentos sobre los efectos de las condiciones de trabajo en la productividad de la gente. No obstante, fue hasta mediados del siglo XX, que se realizaron los primeros estudios significativos sobre el tema del liderazgo en las organizaciones, con el propósito de entender más a fondo las variables que intervienen en su conformación y desarrollo (Bass, 1999).

Desde entonces, se han propuesto infinidad de teorías y modelos, que tratan de explicar cómo ocurre el fenómeno, qué variables intervienen, qué enfoques son las más apropiados, o bien, qué prácticas tienen mayor efectividad. Aún hoy en día, continua el debate sobre el tema, y seguramente, el liderazgo seguirá siendo estudiado extensamente en el futuro. Esto se debe primordialmente a que, hasta la fecha, no hay investigadores que hayan probado modelos o enfoques que verdaderamente resuelvan el problema. Como bien lo señalan Charan & Colvin

(1999): dada la prevalencia del mal liderazgo en las organizaciones, es necesario un análisis más profundo que aporte a nuestro entendimiento sobre la efectividad del liderazgo y el desarrollo efectivo de líderes.

Por lo anterior, la presente investigación sobre el liderazgo es relevante porque pretende establecer una nueva forma de enfocar el fenómeno, al plantear su estudio desde una perspectiva filosófica humanista, y no como un estilo o enfoque de ejercer procesos o prácticas de liderazgo, las cuales han provisto escasas pruebas sobre la manera de generar un liderazgo efectivo en las organizaciones. Además, al integrar cinco variables independientes asociadas al fenómeno, y que hasta la fecha no se han encontrado pruebas de haberse estudiado en la manera que se propone en esta investigación, cobra significado por su potencial de contribución a la literatura.

Ahora bien, para facilitar la lectura y comprensión del estudio, el documento está integrado por cinco capítulos.

En el primer capítulo se hace una descripción de los antecedentes del liderazgo; los principales conceptos y enfoques que se han estudiado durante las últimas décadas; las áreas de oportunidad que se observan en cuanto al desarrollo del liderazgo y de los líderes; los factores que influyen en el fenómeno; el objetivo general del estudio; el planteamiento del problema; el fenómeno a estudiar; las delimitaciones del estudio; y la justificación y aportaciones teóricas, metodológicas, y prácticas que aporta el estudio.

El segundo capítulo describe con mayor detalle los antecedentes del contexto y teóricos generales del problema; el marco teórico de referencia y las definiciones para cada variable dependiente e independiente; las relaciones entre las variables con base en estudios empíricos y su argumentación correspondiente para formular conclusiones. Así mismo, se presentan las hipótesis específicas y operativas del

estudio; el modelo gráfico propuesto; la justificación de relaciones teóricas con las hipótesis; y las conclusiones generales sobre los planteamientos teóricos expuestos.

El tercer capítulo contempla la estructura propuesta para la metodología del estudio, incluyendo el tipo y diseño de la investigación; los métodos de recolección de datos; población, marco muestral y muestra; la descripción del trabajo de campo; y el método de análisis.

El cuarto capítulo presenta el análisis de los resultados obtenidos en la prueba piloto y en el proyecto completo de la investigación, integrando la estadística descriptiva y el análisis estadístico, así como los hallazgos encontrados en cuanto a la comprobación de hipótesis.

Finalmente, en el quinto capítulo se exponen las principales conclusiones del estudio y se indican los hallazgos de mayor relevancia con base en el análisis de los resultados; las principales aportaciones teóricas; los beneficios y utilidad de los resultados; las limitantes que tuvo la investigación; y las recomendaciones para futuras líneas de investigación.

Los planteamientos y reflexiones que se formulan en este proyecto pretenden ayudar a la evolución del liderazgo, y apoyar a los dirigentes y administradores de organizaciones industriales del Estado de Nuevo León para enfocar con mayor éxito los procesos de desarrollo del liderazgo y la formación más eficaz en liderazgo. De esta forma, se coadyuvará a generar mayor prosperidad y calidad de vida de la gente, mejorar la productividad y sustentabilidad de sus empresas, y a la vez, aportar una contribución significativa a la ciencia sobre este campo de estudio.

CAPÍTULO 1: NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

En el presente capítulo se expone el problema a estudiar, los antecedentes teóricos sobre el liderazgo, las áreas de oportunidad que se observan en cuanto al desarrollo del liderazgo y de los líderes, los factores que influyen en el fenómeno, la pregunta de investigación, los objetivos del estudio, la hipótesis general de investigación, la metodología propuesta, las delimitaciones del estudio, y la justificación y las aportaciones que se pretenden realizar.

1.1. Antecedentes del problema a estudiar

Tan solo en el siglo pasado, los estudiosos de los fenómenos sociales en las incipientes empresas y organizaciones que surgieron a raíz de la revolución industrial empezaron a darse cuenta de algunas de las variables que motivan al individuo a trabajar con mayor productividad.

Prueba de esto fue el movimiento de relaciones humanas iniciado en la planta de Hawthorne de la Western Electric, donde Elton Mayo, de la escuela de Graduados en Administración de Harvard (Hassard, 2012), realizó los primeros experimentos sobre los efectos de las condiciones de trabajo en la productividad de la gente, y descubrió que, al parecer las personas desarrollan diferentes niveles de productividad y motivación cuando prevalecen ciertos tipos de interacciones con quienes ejercen el liderazgo en un grupo. Por primera vez, se dieron cuenta que la atención proporcionada por los investigadores a un conjunto de mujeres que ensamblaban relevadores de teléfono las hacía sentir importantes para la compañía, lo cual generaba un incremento significativo en la productividad.

Más tarde, en los Estados Unidos de Norteamérica, se creía que lo más importante era enseñar el respeto a la autoridad, a la iglesia, y al gobierno, por lo cual, la conformación organizacional de los trabajadores en la década de los 1950's se orientó totalmente hacia la empresa sin cuestionar la autoridad. Tiempo después, en la década de los años 1990's, existió mucho escepticismo y cinismo debido a un cambio de expectativas en los trabajadores, los cuales no estaban dispuestos a

supeditar los intereses propios al bienestar de la organización si los líderes no eran dignos de confianza, reemplazando las normas de conformidad incondicional de no cuestionar de los años 1950's (Bass, 1999), por una necesidad de alinear los intereses y valores individuales de los trabajadores con los de la organización. Esto exigía dar mayor importancia al reconocimiento y aceptación de la responsabilidad y al cuestionamiento de la autoridad cuando fuera necesario, y propiciar de esta forma, una identificación más adecuada con la organización.

Hoy en día, el supeditar los intereses propios al bienestar de la organización, requiere de la alineación de los intereses y valores individuales de los miembros con los de la organización (Bass, 1999). Después de todo, una de las principales causas del fracaso de los negocios en el mundo está íntimamente relacionada con un proceso de liderazgo inadecuado y/o erróneo. Tristemente, una amplia gama de resultados fatales se ha producido por malas prácticas de liderazgo, tales como corrupción y abuso del poder. Ejemplos escandalosos de esto han ocurrido en grandes corporaciones como: Enron, WorldCom, Tyco, Adelphia y British Petroleum, por nombrar algunos (Pearce & Manz, 2014). Más aún si se profundiza en el tema, se puede observar que un alto porcentaje de los nuevos negocios que se emprenden van al fracaso debido a problemas y equivocaciones de quienes ejercen el proceso de liderazgo (Bain, 1985).

Desde una perspectiva histórica, esta situación de crisis en el fenómeno de liderazgo en las organizaciones se da en diversos períodos del tiempo en los cuales afecta a todos por igual, desde países desarrollados hasta los que se encuentran en vías de desarrollo. En vista de lo anterior, y con el propósito de estudiar el liderazgo en un entorno más cercano a la realidad de las organizaciones actuales en México, y más específicamente en el Estado de Nuevo León, se realizó una revisión de los últimos 100 años de la historia industrial de Nuevo León, y se encontró a un digno representante que puede ayudar como referencia clara de partida en el análisis propuesto sobre el estudio del liderazgo contemplado como tema de esta investigación: el señor Don Eugenio Garza Sada (1892-1973).

Don Eugenio, es señalado como el arquetipo del líder industrial mexicano por sus amplias dimensiones intelectuales y espirituales. Se distinguió por canalizar su esfuerzo en las grandes tareas en beneficio de la colectividad: la educación, la organización de empresarios, la economía, y las bellas artes (Casla Francisco, 1993). El perfil de su personalidad, lo distingue de muchos por haber sido un hombre de empresa al que le gustaba afrontar retos, con un profundo sentido humano, y una amplia visión del futuro (Franco Sáenz, 2003). Fue un hombre fincado en la práctica de valores, mismos que estableció para su organización a través del código de ética conocido como el *Ideario Cuauhtémoc*, entre los que destacan algunos principios como: reconocer el mérito de los demás, ser puntual, no alterar la verdad (integridad), disfrutar el trabajo, dedicación al trabajo, y ser modesto (Franco Sáenz, 2003).

Sería interminable señalar las acciones que demuestran el carácter humano de Don Eugenio, aunque se pueden identificar en obras de tipo social como: la creación de despensas familiares, el otorgamiento de casa propia para trabajadores y empleados, instalación de parques deportivos, clínicas, hospitales, y hospicios que hoy cuentan con bastante prestigio. Sin embargo, una de las acciones más comentadas por los biógrafos, se refiere a la siguiente anécdota: un día, un joven de la UANL ideó la fundación de la biblioteca de El Libro Alquilado, cuya función principal sería alquilar libros a estudiantes de escasos recursos para evitar que tuvieran que comprarlos. El joven fue en busca del gobernador, y en su afán por encontrarlo, pidió ayuda a quien creía que era un jardinero (sin conocer su identidad). De paso, le contó con detalle su proyecto. Al final de la conversación, el supuesto jardinero le recomendó ir a Cervecería Cuauhtémoc y hablar con Ricardo González Quijano. Al día siguiente, González Quijano recibió de inmediato al joven, y éste ante su sorpresa, recibió un cheque por 60 mil pesos (de aquellos pesos) para que emprendiera su proyecto. El joven resultó ser el posterior notario público Rogelio Villarreal Garza, y el jardinero Don Eugenio Garza Sada, quedando de nuevo demostrada su generosidad y sencillez (Franco Sáenz, 2003).

El afán de Don Eugenio Garza Sada por la educación de los trabajadores, la puesta en práctica de valores trascendentales basados en el respeto a la dignidad humana, y el apoyo a proyectos de bien público como el último mencionado, 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 en la educación: la fundación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Franco Sáenz, 2003).

El día 10 de junio de 1998, el Congreso del Estado Libre y Soberano de Nuevo León, considerando: la trayectoria de Don Eugenio Garza Sada y su interés por la libre competencia y la ganancia legítima como medios para fortalecer la vida económica de México, el ser partidario de los altos salarios, las prestaciones sociales, y, por una de las aportaciones más importantes de su legado, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, cuyo prestigio y excelencia académica son reconocidas dentro y fuera del país para orgullo de los nuevoleonenses, la Sexagésima Octava Legislatura del Congreso del Estado Libre y Soberano de Nuevo León, declara Benemérito de la Educación en el Estado al C. Ing. Don Eugenio Garza Sada, en reconocimiento a su destacada obra educativa y cultural en beneficio de sus semejantes, y con motivo de conmemorarse próximamente el veinticinco aniversario de su fallecimiento (Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado Libre y Soberano de Nuevo León, 19 de junio de 1998, págs. 2-3).

Hombres como él, de los que hacen del desarrollo industrial un propósito ineludible, y del bienestar del país una religión, son los que precisa cualquier país para mejorar sus estructuras (Casla Francisco, 1993). Son de los grandes líderes que surgen pocas veces en la historia. Para Nuevo León y para México fue una gran suerte contar con las aportaciones del empresario regiomontano (Casla Francisco, 1993).

En el ámbito internacional, se han escogido dos personajes, considerando que encuadran en el enfoque propuesto para este estudio, y se destacan por su gran trascendencia para la humanidad en dos diferentes épocas: Alexander Graham Bell antes de la era industrial del siglo XX, y William Henry Gates III en la era actual.

El primero de ellos, Alexander Graham Bell (1847-1922), nacido en 1847 en Edimburgo, Escocia, fue un científico brillante que trascendió principalmente por ser el pionero de la invención del teléfono. Desde temprana edad, Alexander mostró su vocación por la experimentación científica, demostrando su espíritu de inventiva desde los doce años, al diseñar una máquina para desgranar trigo para la familia de su mejor amigo en ese entonces, Ben Herdman, por lo cual, en agradecimiento, John Herdman (padre de su amigo) les cedió un pequeño taller para que pudieran realizar sus inventos.

Durante los primeros años de su vida, Alexander ayudó a su padre en el proyecto de representación de sonidos mediante signos gráficos de pronunciación figurada, con lo cual dio inicio a sus estudios para mejorar las condiciones de expresión de los niños sordos de nacimiento. Ya a sus dieciséis años, lo contrataron como profesor en Elgin, Escocia, y su padre, quien inventó el habla visible, lo invitó a dar conferencias.

Para 1870, él y su familia se mudaron a Ontario, Canadá, huyendo de las enfermedades que cobraron la vida de sus dos hermanos, y por lo cual, quedó como hijo único. Posteriormente, se cambiaron a Massachusetts y lo invitaron a la Escuela de Retórica en Boston para exponer la fisiología del lenguaje y el modo en que la articulación del lenguaje mejoraba la expresión verbal de los sordomudos (Ross, 2001).

En 1871, Bell se cambió a Boston y comenzó a trabajar en el perfeccionamiento del telégrafo armónico, experimentando con mecanismos que pudieran transmitir varios mensajes telegráficos al mismo tiempo en diferentes

frecuencias. Para ello, tuvo el apoyo financiero de dos inversionistas locales: Thomas Sanders y Gardiner Hubbard. Sin embargo, aunque de 1873 a 1874 trabajó arduamente en el perfeccionamiento del telégrafo armónico, se interesó más en otra idea: transmitir la voz humana a través de cables. Esta distracción, alarmó a los inversionistas, por lo cual se contrató a un experimentado electricista para auxiliarlo (Thomas Watson), y reenfocar a Bell en el desarrollo del telégrafo armónico.

Pero, desafortunadamente para los inversionistas, Watson se enamoró muy pronto de la idea de transmitir la voz humana y formó una gran asociación con Bell, en la cual Watson aportaba su capacidad de experto para convertir en realidad las ideas de Bell. De esta manera, durante 1874 y 1875, Bell y Watson trabajaron en ambos proyectos: el telégrafo armónico y el equipo para transmisión de la voz. Al final de cuentas, después de analizar el trabajo realizado por Bell y Watson, la frustración inicial de los inversionistas por la distracción de Bell, concluyeron que tenía valor la idea de la transmisión de voz, y decidieron registrar la patente del concepto, aunque todavía quedara por resolver el artefacto requerido para hacerla una realidad (Parker, 1995).

Finalmente, el 10 de marzo de 1876, Bell y Watson, después de realizar pruebas exhaustivas con diversos materiales y medios inventaron el teléfono, lo cual llevó a Bell al momento culminante de su fama, y fundó la empresa *Bell Telephone Company* para proteger y mantener sus derechos sobre la patente del teléfono.

Cabe destacar, que dentro de sus múltiples contribuciones a la humanidad: ayudó a granjeros y productores de ovejas; patrocinó las labores educativas de María Montessori y el establecimiento de su colegio en Washington; fue cofundador de la *National Geographic Society*; ayudó al fascinante desarrollo de la afamada Hellen Keller; y dedicó gran tiempo de su vida a ser tutor de niños con problemas de sordera.

Así mismo, durante su larga y prolífica vida: perfeccionó el lenguaje para los sordos; diseñó un aparato eléctrico para detectar la presencia de balas y objetos metálicos en el cuerpo; inventó la cámara de vacío, el pulmón artificial, y la sonda de balas que precedió a la invención de los rayos "X"; diseñó el telégrafo armónico apoyado por los inversionistas Hubbard y Sanders; realizó experimentos con cometas y máquinas voladoras, inventando en conjunto con su nieto, el hidro deslizador; inventó el alerón para darle estabilidad a los aviones; inventó el fonógrafo, y recibió el premio Volta al diseñar y fabricar el disco fonográfico de cera (Ross, 2001).

En otro contexto poco estudiado de la vida de Alexander Graham Bell, fue indudable su capacidad para liderar equipos de trabajo de experimentación científica, y desarrollar el talento de nuevos jóvenes y colegas que tenían el interés por el desarrollo de experimentos y nuevos descubrimientos científicos. Prueba de ello fueron los trabajos realizados conjuntamente con Glen Curtis y otros asociados para explorar el vuelo aéreo con cometas y máquinas voladoras durante la década de los 1890's; el desarrollo del hidro deslizador con su nieto Casey Baldwin en la década de 1910's; sus apoyos a la educación para niños con problemas de sordera y mujeres como María Montessori y Hellen Keller, estableciendo la Asociación Americana para la Promoción del Habla de los Sordos en 1890; sus trabajos de tutoría de niños con sordera durante toda su vida; y por supuesto, su trabajo de más de cuarenta años con Thomas Watson para el diseño y desarrollo de la industria telefónica. Todo lo anterior, fue una muestra indudable de su capacidad de trascender y liderar a otros en contribuciones científicas y educativas para beneficio de la humanidad.

Como segundo personaje, William Henry Gates III (1955 - presente), heredero de una familia de abogados que le facilitaron una educación de buen nivel en Seattle, destacó desde pequeño por ser altamente competitivo y amante de los retos. Su afición por las computadoras tuvo inicio cuando sus padres lo cambiaron de escuela y conoció a Paul Allen, quien se convirtió en su mejor amigo y posteriormente en su socio al fundar Microsoft.

Bill Gates se fue perfilando como un joven amante de los juegos y dinámicas competitivas, destacando su afición por el juego de póker y las computadoras, lo cual, le ayudó a entrar al mundo de la informática, y juntamente con su amigo Paul Allen, formó un pequeño grupo que vendía programas informáticos a empresas e instituciones públicas.

A inicios de 1975, Bill y Paul se movieron a Albuquerque, Nuevo México, con el fin de trabajar en programas que pudieran ser utilizados en el primer ordenador Altair, y suministrarlos a la empresa MITS. Tiempo después, en abril de 1975, fundaron Microsoft, con Bill Gates como Presidente y Director General, y se enfocaron en la elaboración de programas que pudieran ser adecuados a las necesidades de los nuevos microordenadores, y ofrecerlos a los fabricantes a precios más económicos que los que pudieran tener al hacerlos ellos mismos. Ya para 1979, Microsoft empezó a crecer, y Bill Gates decidió mudarse a Seattle, en parte por la dificultad para encontrar personal con el talento y estudios requeridos en Albuquerque. Sin embargo, después que llegó a un acuerdo con IBM en 1980 para proveer un sistema operativo adaptado a sus nuevos ordenadores personales, su crecimiento fue espectacular (Wallace & Erickson, 1993).

La puesta en marcha del MS-DOS, marcó el éxito ascendente de Microsoft desde 1981, cuando todos los ordenadores de IBM-PC instalaban el sistema operativo de Microsoft, ya que posteriormente, otros fabricantes que imitaban los microordenadores compatibles con IBM también decidieron adoptar el uso del MS-DOS, por lo cual se generalizó la utilización de dicho sistema operativo en el mercado, a excepción de los ordenadores de Apple que construyeron su propio sistema bajo la dirección de Steve Jobs.

Ya inmerso en un proceso de innovación tecnológica, en 1983 Microsoft revolucionó nuevamente el mundo de la informática al introducir el “*mouse*” (ratón) y un nuevo sistema operativo llamado Windows (en sustitución del MS-DOS). Posteriormente, en 1986, Microsoft salió a la Bolsa de Valores a colocar acciones de

la compañía, ocasionando una reacción tan favorable de los accionistas, que impulsaron a Bill Gates a convertirse en el hombre más rico de los Estados Unidos. A partir de ese año, el negocio no ha cesado su crecimiento, y de los 1,200 empleados que tenía en ese entonces, pasó a tener más de 90,000 empleados en 2015. La innovación no cesó desde su inicio en el mercado de la informática, pues se han creado innumerables versiones de software como: Windows 3.0, Windows 95, Windows 98, Windows XP, Windows 2003, Windows 2007, Windows 7, Windows 8, Windows 10, y Office en sus diversas versiones.

Así mismo, desde 1993, Bill embarcó a Microsoft en la creación de soportes multimedia para la educación, y en la elaboración de programas informáticos para los ordenadores personales de todo el mundo con lenguajes básicos y versátiles. Adicionalmente, a la par, ha construido una organización flexible y competitiva, gestionada con criterios enfocados a dar atención especial a la motivación del personal y a la selección del talento humano, y a un crecimiento que ha sido acompañado por un discurso visionario y optimista sobre el futuro, con el propósito de introducir su software en un ordenador personal en cada hogar y en cada escritorio de oficina en todo el orbe. Esto alienta una actitud positiva entre los jóvenes de todo el mundo ante los cambios sociales de nuestra época, dado que Bill Gates simboliza el éxito materializado de la inteligencia.

En 1992 fue reconocido con la medalla Nacional de Tecnología de los Estados Unidos, como reconocimiento a sus innovaciones en el campo de la informática, las cuales han contribuido a la rápida difusión en el uso de la informática personal, y han generado una innovación tecnológica trascendental en las maneras de producir, transmitir, y disponer de la información.

Por otra parte, ha diversificado sus inversiones y actividades a los campos del uso de la tecnología en la educación y en el desarrollo de habilidades; en la creación de un archivo digital de arte y fotografías de colecciones públicas y privadas en el mundo; en el uso de satélites de órbita baja para ofrecer servicios de banda ancha

de dos vías a nivel mundial; en el desarrollo de la biotecnología para el desarrollo de terapias basadas en proteínas y moléculas pequeñas; y en muchas otras a través de su participación como consejero en diversas empresas.

En el presente, lo que más ha trascendido en la vida de Bill, es su orientación a la filantropía a través de la formación de la Fundación Bill Gates en 1994, y re-denominada posteriormente en el año 2000, como la Fundación Bill y Melinda Gates (B&MGF), la cual está destinada a la caridad y a obras que principalmente beneficien la salud, la educación, y la dotación de vivienda a las comunidades y países más necesitados, para lo cual han invertido más de 38,000 millones de dólares. Adicionalmente, ha motivado a los empresarios más ricos del mundo, como Warren Buffett, a sumarse a la fundación para ayudar al desarrollo de proyectos para las comunidades más necesitadas en el mundo (Grimm, 2002).

Reflexionando sobre la vida de estos tres líderes, se puede observar que tienen diversas características en común, aunque resaltan principalmente dos aspectos: el primero manifiesta una voluntad férrea para salir adelante en su propósito como emprendedores de ideas: Eugenio Garza Sada con la fabricación y comercialización de la cerveza, Alexander Graham Bell con la invención del teléfono, y William Gates con el desarrollo del sistema operativo MS-DOS para microordenadores; y en segundo término, una clara predisposición humanista para ayudar y liderar el desarrollo trascendente de la gente, y su enfoque a las causas del bien común: el primero con la fundación de la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa para proporcionar servicios de salud y vivienda dignos para los trabajadores, el segundo con el apoyo y educación a personas con sordera para reintegrarlos a la vida en sociedad, y el tercero mediante políticas de desarrollo para los empleados y apoyo a comunidades más vulnerables, principalmente en los temas de salud y educación. En síntesis, si se analiza la historia de estos tres personajes en diferentes épocas y contextos geográficos, se puede observar que han sido líderes en sus respectivos campos de acción, y ha trascendido su liderazgo por sus grandes contribuciones a la

sociedad en diversas formas, y, sobre todo, por su orientación humanista para ayudar al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores y de la sociedad.

En resumen, si se reflexiona sobre las ideas anteriores y se toma en cuenta el propósito de esta investigación, se puede concluir que la filosofía de liderazgo de Don Eugenio, así como los ejemplos de vida de Alexander Graham Bell y Bill Gates, denotan en su trayectoria un prototipo de aspectos clave que se contemplan en el liderazgo trascendental, y proporcionan una base sólida para estudiar dicho enfoque de liderazgo en una muestra de organizaciones industriales del sector privado del Estado de Nuevo León.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Hersey & Blanchard (1979) mencionan que las organizaciones exitosas tienen un atributo esencial diferente de las que no lo son: un liderazgo dinámico y eficaz. Por esta razón, resaltan 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.

De igual manera, Bennis & Nanus (1985) comentan que, a lo largo de los años la visión sobre lo que significa el liderazgo y de quién puede desplegarlo ha tenido grandes cambios. Las capacidades y habilidades requeridas para ejercer el liderazgo no han tenido muchas variaciones, pero se ha modificado la manera en que lo comprendemos, como funciona y en qué forma la gente aprende a manejarlo.

Por su parte, Collins (2001) expone que los programas de desarrollo del liderazgo han empezado a enfocarse de manera más amplia, y el enfoque sistémico será la futura dirección en que se hará el desarrollo del liderazgo, enlazando las estrategias de negocio, la integración de programas, y la medición de su contribución o impacto. Entonces, las nuevas tendencias sobre el desarrollo del liderazgo tendrán que proponer un enfoque más orientado al pensamiento holístico, pues es importante integrar la esencia del liderazgo, el contexto cultural, el contexto situacional y el

desarrollo paralelo de las aptitudes racionales, intuitivas y artísticas de todos los actores que intervienen en un proceso de liderazgo, y como consecuencia, generen mayor efectividad y productividad de los grupos y organizaciones.

De acuerdo con Burke (2006), el fenómeno del liderazgo ha sido fuertemente estudiado por más de 50 años, y se han escrito más de 15,000 libros y artículos sobre el tema. Así mismo, se estima que las organizaciones invierten más de 50 billones de dólares al año para el desarrollo de líderes (Fulmer & Conger, 2004). Sin embargo, a pesar de las grandes sumas de dinero invertido en el desarrollo de líderes, las organizaciones perciben que no cuentan con suficientes líderes que sean efectivos. Aún más, se ha estimado que entre el 50 y 75 por ciento de los líderes no tienen buen desempeño (Hogan & Hogan, 2001). El número de líderes que son despedidos por mal desempeño se ha incrementado sustancialmente en la última década y tiende a seguir en incremento. Por su parte, Charan & Colvin (1999) sugieren que, en vista de la prevalencia del mal liderazgo en las organizaciones, es necesario un análisis más profundo que contribuya a nuestro entendimiento sobre la efectividad del liderazgo y el desarrollo efectivo de líderes.

Adicionalmente, Collins (2001) encontró que los investigadores reconocen como relevante el desarrollo del liderazgo, y las investigaciones indican aún muy poco entendimiento sobre la manera en que los conocimientos, habilidades, programas, y procesos de desarrollo del liderazgo contribuyen al desempeño organizacional.

Por ende, antes de llevar a cabo específicamente el estudio del liderazgo trascendental se debe clarificar lo que se entiende por liderazgo, los conceptos sobre cómo se define un líder, y cuáles son las variables que influyen preponderantemente para el desarrollo del liderazgo.

1.2.1. Antecedentes teóricos del liderazgo

Si se hace una revisión desde los primeros estudios realizados en la Universidad de Ohio para desentrañar los misterios y parámetros que influían en el comportamiento de los líderes, hasta el desarrollo de las teorías del Modelo de Contingencia de Fred E. Fiedler y del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, las nuevas tesis sobre liderazgo transaccional, transformacional, carismático, y recientemente el trascendental (Sanders III, Hopkins, & Geroy, 2003), se observa que la atención se ha centrado principalmente en el comportamiento y actitudes de los líderes, lo cual proporciona una visión muy reducida sobre los otros elementos y variables que tienen influencia sobre el desempeño de los individuos y los grupos de trabajo en una organización -como se ilustra más adelante en este estudio-.

Es por ello, que el tema reclama fuertemente nuestra atención hoy en día. Como lo exponen Avolio, Walumbwa, & Weber (2009): nunca se había tenido un mejor momento que el actual para estudiar con mayor intensidad el fenómeno del liderazgo. Por lo cual, la pregunta que nos debemos hacer es: ¿qué es lo que sabemos y qué es lo que deberíamos de saber sobre los líderes y el liderazgo?

En resumidas cuentas, Avolio, et al. (2009) comentan: después de todo, el liderazgo ya no es posible describirlo en términos de características o diferencias individuales, sino que es necesario analizarlo en función de diversos modelos de dinámica social compartida, relacional, estratégica, global, y compleja. De ahí que, distintos estudios sobre el liderazgo parten de investigaciones sobre lo que opinan o demuestran dirigentes de diferentes grupos, instituciones y organizaciones, pero muy pocas y contadas ocasiones sobre una definición previa y convincente de lo que en verdad es la esencia del liderazgo. Pese a todo, Probert & Turnbull-James (2011) mencionan que, por un largo período, los viejos patrones de liderazgo tal vez han contribuido a la crisis y pueden no ser los adecuados para el futuro de una organización, y por lo cual requieren ser revisados.

En efecto, el liderazgo es un concepto que ha sido estudiado desde la antigüedad, y ha sido considerado por muchos como un fenómeno social que ocurre como consecuencia de las necesidades que surgen en diversos grupos y entidades sociales que requieren organizarse para resolver dichas necesidades. Durante muchos siglos, en que las sociedades humanas eran más primitivas, prevaleció el uso de la fuerza bruta para controlar los grupos y comunidades sociales. El que ejercía el liderazgo, regularmente era el más fuerte o el que tenía los medios de apremio para castigar y controlar a otros.

Aunque la civilización humana ha seguido un proceso natural de evolución, desde la primera cuna de la civilización en Mesopotamia, y muchas otras como la egipcia, la griega, la tibetana, la china, la romana, la bizantina, la otomana, la persa, la mesoamericana, la occidental y la oriental, por nombrar algunas de las más significativas en la historia, todas han enfrentado invariablemente un proceso parecido: nacen, progresan, se consolidan y fenecen (Parker, 2008). Hasta la fecha, no se ha encontrado la clave para que una cultura modifique el proceso y pueda permanecer y seguir su evolución sin tropiezos.

Después de todo, durante los últimos 100 años se ha tenido un avance sin precedentes en el desarrollo de las ciencias y la tecnología, y se han realizado descubrimientos que ayudan a descifrar muchos misterios que proporcionan avenidas de desarrollo optimistas para el futuro. A la par, nuestro conocimiento sobre el fenómeno de liderazgo ha cambiado, y en vez de enfocar su estudio sólo en los líderes, ahora se ha ampliado hacia el estudio de los seguidores, el contexto organizacional y de trabajo, los supervisores, y la cultura, además de incluir otros aspectos como la diversidad, los sectores públicos y privados, y durante las últimas décadas, muestras de poblaciones en naciones de todo el mundo (Avolio et al., 2009). De esta manera, el liderazgo ya no se describe solamente en términos de características individuales, sino también en varios modelos relacionales, diádicos, distribuidos, estratégicos, globales, y de dinámica social compleja (Avolio, 2007; Yukl, 2008).

De lo anterior resulta necesario admitir, que la concepción del liderazgo ha ido cambiando a través de la historia de la humanidad, y siempre se ha apreciado, que en el ambiente humano-social es necesario regular la dinámica de grupos y organizaciones para mantener la funcionalidad en el trabajo y en las actividades colectivas que realiza la gente.

Por eso, Collins (2001) afirma que, en la actualidad, la mayor parte de las organizaciones enfrentan una multitud de exigencias sobre recursos y resultados en cierto tiempo, debido principalmente a factores que incluyen regulaciones gubernamentales, creciente competencia, y acreditación de estándares. Por lo tanto, atendiendo a los diversos modelos, investigaciones, y estudios sobre el liderazgo que se han desarrollado hasta ahora, se desprende que se ha abordado de manera insuficiente o parcial el proceso de desarrollo del liderazgo y la formación de líderes verdaderos y auténticos. Por dicha razón, la atención que se da al desarrollo de un proceso de liderazgo eficaz requiere ser valorada y dar lugar a todos los demás temas que merecen análisis.

Asimismo, Muir (2014) menciona que las últimas investigaciones sobre la identidad del líder proporcionan nueva luz sobre varios aspectos que tienen un impacto tremendo en el entendimiento que tenemos sobre el proceso de liderazgo y la importancia de la formación de la identidad del líder. Por ejemplo, uno de los errores más comunes consiste en confundir los términos y definiciones que tenemos sobre los líderes. Se tiende a pensar que aquellos que ostentan la autoridad o el poder para controlar a otros son líderes, cuando en realidad se desempeñan en roles de administradores, supervisores o dirigentes.

Adicionalmente, Muir (2014) cita que existen de acuerdo con Luhrmann & Eberl (2007) cuatro aspectos relacionados con la formación de la identidad del líder: la motivación, la autenticidad y capacidad de adaptación, el manejo del poder, y la capacidad de establecer relaciones.

A mayor abundamiento, Yukl (2008) señala que los científicos tienen la tendencia a definir el liderazgo conforme a sus intereses particulares y aspectos que prefieren, y que de acuerdo con Stogdill (1974, p. 259), existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han pretendido definir el concepto. La marea de definiciones ha continuado sin menguar, definiendo el liderazgo en términos de características, conductas, patrones de interacción, influencia, relaciones y/o roles que se desempeñan en las organizaciones.

Por otra parte, Sanders et al. (2003) exponen, que hoy en día existen tres estilos de liderazgo en la mesa de las discusiones: el transaccional, el transformacional, y más recientemente, el trascendental. El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con el fin de que sus intereses coincidan (Bass, 1999). El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual (Bass, 1999). Y, por último, destacan que el liderazgo trascendental implica un mayor desarrollo de la espiritualidad, y, por consiguiente, el que ofrece mayores perspectivas para ser un tipo de liderazgo más efectivo en las organizaciones.

Según Cardona (2000), el liderazgo trascendental es aquel que está enfocado en alinear las motivaciones de asociados y organizaciones para obtener resultados extraordinarios. Los líderes trascendentes están preocupados por la gente. Lo anterior se fundamenta en los conceptos vertidos por Pérez-López (1993), en cuanto a que el liderazgo de un directivo busca conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes, es decir, aspectos que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interactúa. Adicionalmente, Liu (2008) expone que los tres estilos de liderazgo pueden ser conceptualizados como una jerarquía anidada, incorporando las otras teorías al liderazgo trascendental.

En suma, se puede afirmar que se ha avanzado significativamente durante las últimas décadas en la comprensión del fenómeno del liderazgo, y que, gracias a los estudios holísticos realizados en años recientes por los investigadores de las nuevas tesis y enfoques sobre el mismo (House, 1996; Podsakoff, 1994; Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004; Avolio et al., 2009; Yukl, 1999; Mumford & Van Doorn, 2001; Stone et al., 2004; Walumbwa et al., 2008; Shamir, 2007; Brown et al., 2005; Fry, 2003; Carson et al., 2007; Uhl-Bien et al., 2007; Gerstner & Day, 1997) y revisiones integrales realizadas por Avolio et al. (2009) y Anderson & Sun (2015), es posible el planteamiento del objetivo de esta investigación sobre el estudio del liderazgo trascendental y los factores que influyen positivamente en su desarrollo.

1.2.1.1. El fenómeno a estudiar

Las organizaciones industriales del sector privado son fundamentales para el desarrollo social y económico de nuestras comunidades. Por esta razón es muy importante realizar estudios sobre los procesos de liderazgo que incidan en el incremento de su productividad y en la calidad de vida de la gente.

Aún y cuando en las últimas décadas se ha realizado un evidente progreso en el conocimiento del fenómeno del liderazgo, faltan explicaciones y pruebas empíricas que determinen mecanismos que relacionen las variables causales con los resultados. Algunos aspectos asociados con dicho fenómeno que requieren ser más estudiados son: 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., 1999).

La propuesta de investigación que se plantea en el presente documento, se origina por una parte en el vacío encontrado 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-, y por otra, 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 de la gente (Bain, 1985). En el mismo sentido, Avolio et al. (1999) mencionan, que los niveles de integración e interdependencia que son necesarios en el nuevo ambiente de trabajo en las organizaciones, requerirá de nuevas perspectivas de liderazgo que vayan más allá de los estilos transaccionales hacia otros estilos que sean más intelectualmente estimulantes, inspiradores y carismáticos.

Con base en lo anterior, y a raíz de la investigación realizada sobre una amplia gama de literatura sobre el liderazgo, se encontró una gran diversidad de variables y dimensiones que se han asociado al liderazgo efectivo. Así que, tomando en cuenta: a) el estudio de las diferentes propuestas y enfoques de los autores e investigadores, b) el examen de las características y parámetros investigados de cada enfoque sobre liderazgo, y c) el análisis de las múltiples variables que influyen en el liderazgo se vislumbra que el liderazgo trascendental puede ayudar a encontrar respuestas a las necesidades que imperan actualmente en un ambiente de mayor complejidad e incertidumbre para las organizaciones de hoy en día.

El liderazgo trascendental, de acuerdo con Cardona (2000), es el proceso de alinear las motivaciones de asociados y organizaciones para obtener resultados extraordinarios. Esto se robustece con lo expuesto por Pérez López (1993), en cuanto a que las bases más fuertes para la cooperación están al nivel de los motivos trascendentes, es decir, la orientación de la acción hacia la mejora personal en el plano más profundo del ser humano: su afectividad. Así mismo, propone un modelo antropológico de la organización en el cual los motivos internos no solo se relacionan con lo que se hace, sino para qué se hace, en el sentido que puede resultar en una ayuda para otras personas.

Por lo tanto, al tomar en cuenta estos conceptos y las variables encontradas en diversas investigaciones sobre liderazgo, se ha propuesto para este estudio, que el liderazgo trascendental se defina como: una filosofía de liderazgo fundada en valores humanistas y éticos que influye en el desarrollo y bienestar personal y

organizacional, e impacta en la calidad de vida, el desempeño y la sustentabilidad a largo plazo. Así mismo, con el fin de profundizar en el estudio, se han integrado factores que pueden aportar luz sobre la factibilidad de su desarrollo en una muestra de organizaciones del sector industrial privado del Estado de Nuevo León, vinculando el desarrollo del liderazgo y de los líderes con la identidad del líder, el seguidorazgo, la relación líder-seguidor, el proceso formativo, y el contexto organizacional.

1.2.1.2. Los factores que influyen en el fenómeno

De acuerdo con Bass (1999), durante los últimos 30 a 40 años, las teorías de liderazgo se han reenocado de estar orientadas a tareas administrativas y a un proceso transaccional líder-seguidor, hacia una orientación interpersonal y un proceso dinámico de liderazgo (Hannah, Sumanth, Lester, & Cavarretta, 2014). Así mismo, 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 (Hannah et al., 2014).

Según Kennedy, Carroll, & Francoeur (2013), se han hecho evidentes en la teoría y práctica del liderazgo, nuevas formas de pensar sobre el liderazgo como un fenómeno relacional, emergente, y colectivo. Esto ha ocasionado que el desarrollo del liderazgo se mueva de enfoques predominantemente orientados al desarrollo de habilidades a otros enfocados sobre aspectos de los modelos mentales.

Lo anterior, se da en el fondo, como respuesta al creciente llamado sobre liderazgo y modelos mentales que respondan a las complejidades actuales en cuanto a requerimientos de adaptación con la incertidumbre, la ambigüedad y la colaboración. La investigación sobre liderazgo ha sido desarrollada estudiando líderes exitosos y sus organizaciones para saber qué es lo que hacen éstos, en vez de enfocarse en el desarrollo del liderazgo bajo la influencia de supuestos de teorías relacionales y de la complejidad, dadas como resultados emergentes de situaciones relacionales complejas, fluidas e inciertas.

En este estudio se realizó la prueba empírica de los conceptos y sus dimensiones que se relacionan con las siguientes variables:

a) La identidad del líder: Se define como el autoconcepto de sí mismo como líder y su ser auténtico (basada en Day, 2001). Así, por ejemplo, Howell & Shamir (2005) han encontrado dos tipos de líderes carismáticos: socializados y personalistas. Según Conger (1999), los primeros trascienden sus intereses individuales, y desarrollan y empoderan a sus seguidores articulando una visión colectiva. Los líderes carismáticos personalistas se mueven por sus propios intereses y manipulan a los seguidores para lograr sus intereses. Son narcisistas autoritarios, y su gran necesidad de poder es en parte auspiciada por su baja autoestima. Éste último puede generar efectos adversos que pueden repercutir en bajo desempeño, resistencia y actitudes negativas de los seguidores, y en casos extremos, acciones de sabotaje en las organizaciones.

En términos generales, la literatura distingue entre dos clases de identidad de sí mismo: la independiente y la interdependiente. La independiente está formada con base en el sentido de individualidad de uno mismo, de autosuficiencia, o de autonomía. Por su parte, la interdependiente está fundada en el sentido de amplitud con que uno se define a sí mismo en relación con otros o por ser miembro de grupos sociales (Muir, 2014).

Soane, Butler, & Stanton (2015) mencionan que la personalidad es una fuente significativa de variación individual de la percepción y del comportamiento. La personalidad puede influir en el desempeño, por lo cual proponen que los equipos serán cohesivos cuando hay un alto nivel de deseo en estar de acuerdo.

b) Seguidorazgo: Se define como la influencia del seguidor en el desarrollo efectivo del liderazgo y en los resultados de la organización, en virtud de su competencia personal, valores, y desempeño (basada en Crossman & Crossman, 2011). Shamir (2007) sugiere, que la efectividad del liderazgo es tanto producto de

buenos seguidores como de buenos líderes. Al respecto hace recomendaciones específicas para futuras investigaciones sobre: cómo las teorías implícitas, necesidades, e identidades de los seguidores afectan la selección y emergencia del líder, tanto como su respaldo y aceptación; cómo las redes sociales y de interacción de los seguidores influyen la emergencia del liderazgo y su efectividad; cómo las expectativas, valores, y actitudes de los seguidores determinan el comportamiento del líder; cómo las expectativas de los seguidores afectan la motivación y desempeño del líder; cómo la aceptación y el apoyo que los seguidores proporcionan al líder, afectan a éste en su autoconfianza, su eficacia, y comportamiento; y cómo el desarrollo de los seguidores afecta el comportamiento del líder.

c) La relación líder-seguidor: Se define como el nivel de aceptación y compromiso mutuos entre líder y seguidor para involucrarse en comportamientos de alto desempeño, influenciada por la confianza, características individuales y roles adoptados (basada en Tajfel & Turner, 1986).

Al revisar la literatura sobre el desarrollo del liderazgo de las últimas décadas, se encontró una nueva generación de enfoques sobre liderazgo llamados New-Genre Leadership. En ellos 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 (ejemplo: Podsakoff, 1994; House, 1996; Gerstner & Day, 1997; Bass, 1999; Yukl, 1999; Mumford & Van Doorn, 2001; Fry, 2003; Stone et al., 2004; Judge & Piccolo, 2004; Brown et al., 2005; Shamir, 2007; Carson et al., 2007; Uhl-Bien et al., 2007; Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2009; Avolio et al., 2009; y Anderson & Sun, 2015).

Dichos enfoques abordan el liderazgo y proponen un mayor énfasis sobre comportamientos éticos y transparentes del líder y promueven la apertura para compartir información que es importante para la toma de decisiones, aceptando y valorando las aportaciones de los seguidores.

Por otra parte, Bass (1985), conceptualizó el liderazgo transaccional bajo tres dimensiones: recompensa contingente y dos formas de manejo por excepción. La recompensa contingente es el grado en que el líder formula transacciones constructivas e intercambios con los seguidores: el líder clarifica expectativas y establece las recompensas al cumplir con dichas expectativas (Judge & Piccolo, 2004). Manejo por excepción es el grado en que el líder toma acciones correctivas con base en los resultados en las transacciones líder seguidor (Judge & Piccolo, 2004) y toma dos formas: activa y pasiva. Ésta última se ha distinguido por mostrar resultados negativos en el desempeño según un estudio realizado por Wang, Oh, Courtright, & Colbert (2011).

d) El proceso formativo: Se define como cada forma de crecimiento o desarrollo en el ciclo de vida que apoya la adquisición de autoconciencia, modelos mentales, conocimientos, competencias, y maestría requeridos para optimizar el desempeño y potencial del propio liderazgo (basada en Collins, 2001). Está enfocado frecuentemente en la adquisición de autoconciencia, conocimientos, competencias, y desarrollo de la identidad, los cuales se consideran típicamente como parte del rol de liderazgo. El énfasis está puesto en aspectos sociales: construir relaciones, trabajo en red y habilidades sociales (Day, 2001).

Según expresa Amagoh (2009), un aspecto crítico para el éxito de cualquier proceso de desarrollo de liderazgo es la habilidad para motivar a los participantes a reflexionar sobre las experiencias de aprendizaje y transferir los conocimientos y competencias adquiridas al contexto de trabajo.

Adicionalmente a la formación de competencias técnicas para el trabajo, los programas de desarrollo deben enfocar el desarrollo de autoconciencia, formación de equipos, el cambio de actitudes, y la mejora de interacciones interpersonales. Estas competencias se cree que son la clave para el desempeño organizacional y la productividad (Burke & Collins, 2005).

e) El contexto organizacional: Se define como el ambiente que apoya y se caracteriza por una cultura que valora y motiva activamente el proceso de desarrollo del liderazgo, enfatizando el uso de mentores, valores organizacionales, y un clima positivo de trabajo (basada en Amagoh, 2009).

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 ello, se 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.

Por otro lado, el liderazgo auténtico es un patrón de comportamientos de liderazgo que establece y promueve capacidades psicológicas y un clima ético positivos, con la finalidad de crear autoconciencia, una perspectiva moral interna, procesamiento balanceado de la información, y transparencia en las relaciones de trabajo del líder con los seguidores (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Sin embargo, no se ha resuelto si el comportamiento ético debe ser parte inherente del liderazgo auténtico, ni se han realizado estudios empíricos que demuestren que los valores de los líderes sean emulados por los seguidores. Un argumento es que el ser auténtico crea la posibilidad de que los valores del líder sean diferentes a los de sus seguidores, y por lo tanto se generen divergencias que afecten el desempeño y la efectividad del liderazgo (Walumbwa et al., 2008).

En conclusión, aunado a lo expuesto anteriormente sobre las variables consideradas para este estudio, Sendjaya, Sarros, & Santora (2008) mencionan que las organizaciones contemporáneas están plagadas de problemas sistémicos, entre ellos: el acoso de líderes (Einarsen, 1999), abuso del poder (Sankowsky, 1995), prácticas antiéticas (Currall & Epstein, 2003), emociones tóxicas (Frost, 2003), aislamiento social y alienación en el trabajo (Sarros et al., 2002), y violaciones al

bienestar psicológico del empleado y la calidad de vida en el trabajo (De Cieri et al., 2005; Thornthwaite, 2004; Wrigth & Cropanzano, 2004). Los problemas crónicos son reflejados en casos muy notorios como en los escándalos de Enron, WorldCom, Tyco, y otros casos de compañías en Estados Unidos y en el mundo.

En México y específicamente en el Estado de Nuevo León, no estamos exentos de experimentar el mismo tipo de problemas que en el resto del mundo. Simplemente abrimos el periódico de cualquier día y nos enteramos de innumerables casos de corrupción en las esferas públicas, en organizaciones industriales, y en compañías comerciales; problemas de abusos a los trabajadores en compañías privadas y públicas; malas prácticas de negocio o servicio en múltiples organizaciones; etc.

Así mismo, según Fiol, Harris, & House (1999), las similitudes entre las teorías son mayores que sus diferencias, y de acuerdo con muchos otros se han encontrado conclusiones similares, de tal forma que el liderazgo carismático, el transformacional, el visionario, el espiritual, el ético, y el auténtico convergen, por lo cual se argumenta que los académicos deberían abandonar los distinguos entre estos estilos. En vista de esto, la divergencia de criterios genera confusión y ambigüedad para los practicantes, y pueden crearse efectos inconsistentes e ineficientes para la aplicación de un liderazgo efectivo en las organizaciones.

La mayor parte de los investigadores, abocados a la tarea de estudiar diversos enfoques de liderazgo con objeto de dar solución a los innumerables problemas que surgen de las malas prácticas de liderazgo, se han topado con limitaciones de diseño, acceso a la información, dificultades en la medición de variables subjetivas, y falta de disponibilidad de recursos para realizar estudios empíricos integrales.

También, dados los amplios traslapes identificados en la revisión de los diferentes estilos de liderazgo, creemos que una reorientación importante en la investigación sobre el liderazgo es necesaria (Anderson & Sun, 2015).

En resumidas cuentas, en el presente estudio se realizó la prueba empírica de los conceptos y las dimensiones que se relacionan con las variables descritas, determinando si las mismas influyen en el liderazgo trascendental.

1.2.1.3. Brecha teórica

Sugiere Amagoh (2009), que, con la idea de tener un desarrollo del liderazgo efectivo, es necesario adoptar una perspectiva global y tomar en cuenta cómo las dinámicas de los eventos del mundo impactan en la efectividad organizacional. Asimismo, Avolio et al. (2009) abundan sobre lo anterior, al concluir que los investigadores se encuentran ahora examinando todos los ángulos sobre el liderazgo e incluyendo en sus modelos y estudios al líder, los seguidores, el contexto, los niveles organizacionales, y las dinámicas de interacción.

Por su parte, Collins (2001) menciona que, para tener un desarrollo de liderazgo realmente efectivo, falta que éste agregue valor a todo el sistema organizacional en todos los niveles: individual, grupal y organizacional, por lo cual, el enfoque de sistemas deberá ser la dirección futura para el desarrollo del liderazgo al enlazar este último con la estrategia del negocio, la integración de programa y sistemas, y la medición de su impacto. A su vez, Anderson & Sun (2015) remarcan al revisar todos los estilos de liderazgo, la identificación de amplios traslapes, por lo cual consideran evidente la necesidad de reorientar la investigación sobre el liderazgo. Argumentan que se requiere una estrategia explícita y coordinada para calmar la vorágine de estilos de liderazgo y probar empíricamente algo que sea verdaderamente distinto. En otro sentido, Collins (2001), remarca que el desarrollo del liderazgo es un campo nuevo en crecimiento del cual conocemos muy poco, por lo que hay muchos vacíos que están abiertos para investigaciones futuras.

Aún más, predominantemente se ha estudiado al liderazgo como estilos o conceptos basados principalmente en comportamientos del líder y el tipo de relación entre líderes y seguidores, Como bien lo resaltan Anderson & Sun (2015), la idea central en la investigación sobre liderazgo se ha referido al impacto del estilo de

liderazgo, traducido en patrones de actitudes y comportamientos que exhiben los líderes, perdiéndose aspectos que van más allá del marco conceptual de los estilos.

Adicionalmente, la escasez de estudios sobre liderazgo trascendental y la falta de estudios empíricos que se observa sobre el tópico, generan un campo fértil para contribuir a la literatura. Sanders et al. (2003) proponen que la sociedad y las organizaciones acojan la noción de espiritualidad para poder enfrentar los retos actuales y futuros, y sugieren el liderazgo trascendental como una nueva y más amplia forma de apreciar el liderazgo efectivo.

Reflexionando sobre las ideas expuestas, la investigación que se ha planteado en el presente documento propone que el liderazgo sea estudiado más ampliamente como una filosofía basada en valores humanistas y éticos, y no como estilos de actitudes y comportamientos de los líderes. A la vez, se ha intentado subsanar en parte el vacío encontrado 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-, y a 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 de la gente (Bain, 1985).

En resumen, dada la necesidad de contar con enfoques de liderazgo que incrementen sustancialmente la efectividad del liderazgo en las organizaciones, y que hasta la fecha no se ha encontrado evidencia de estudios empíricos sobre el tema de esta investigación en México, se consideró relevante estudiar el liderazgo trascendental en una muestra de organizaciones industriales del sector privado del Estado de Nuevo León.

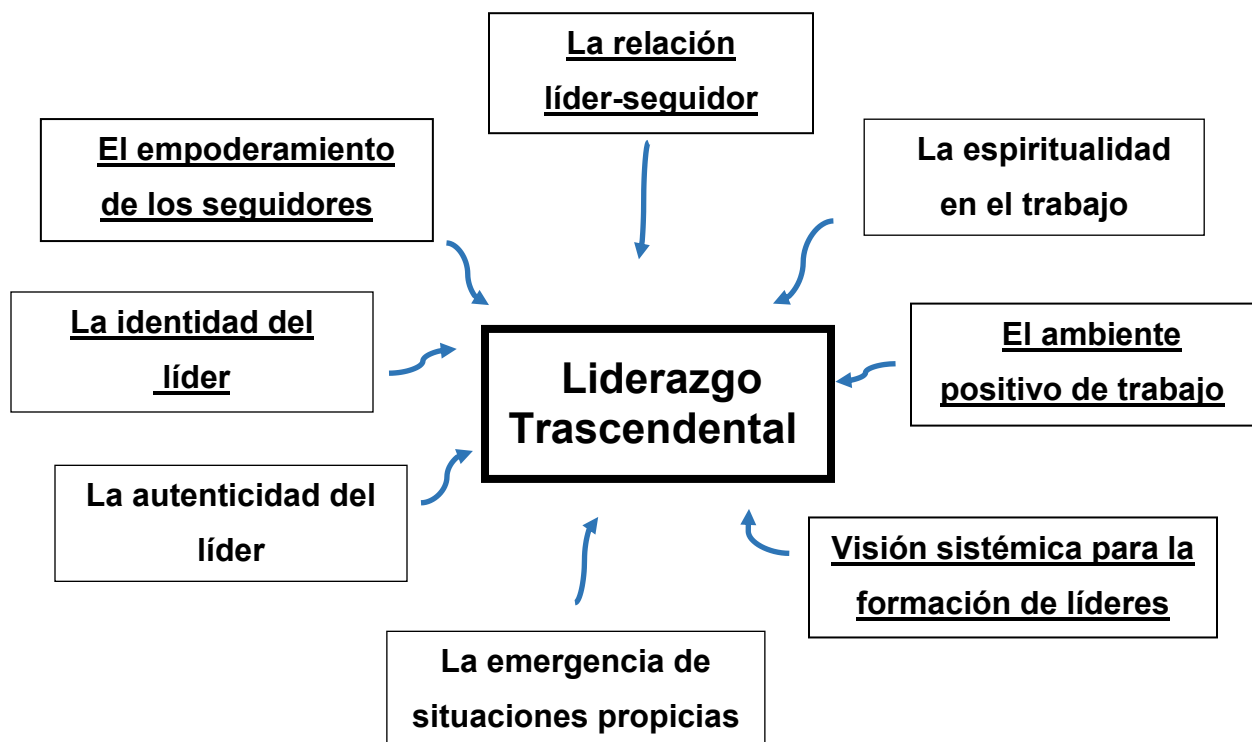
1.2.2. Mapa conceptual del planteamiento del problema

En cuanto a las consideraciones que se tomaron en cuenta para ubicar el problema de investigación, destacan diferentes aspectos que se perciben como causales de la crisis actual por la que atraviesan las teorías de liderazgo y las organizaciones en

términos de liderazgo efectivo y de falta de líderes auténticos. Como lo mencionan con claridad Hannah et al. (2014), que según Bryman (1992), hubo al inicio de los 1980s un considerable desencanto con las teorías e investigaciones sobre liderazgo, en parte porque la mayoría de los modelos y mediciones sobre liderazgo proveían muy pocas evidencias sobre los resultados en las organizaciones en cuanto a la productividad y la efectividad. Y agregan a continuación, que, en parte, dicha desilusión se debió a que la mayoría de los modelos de liderazgo y la medición de su contribución, tan solo reflejaban un porcentaje muy bajo en la variación de los resultados en cuanto a productividad y efectividad organizacional.

Por lo cual, atendiendo a las ideas revisadas sobre el fenómeno bajo estudio, el mapa conceptual presentado a continuación señala ocho de los factores más sobresalientes que se encontraron en el contexto inicial de esta investigación, aunque para el presente estudio, sólo se abordaron los cinco factores (subrayados) considerados de mayor influencia en el liderazgo trascendental (Figura 1).

Figura 1: Mapa conceptual del planteamiento del problema



Fuente: Elaboración propia.

De ahí que, tomando en cuenta los diferentes estilos y conceptualizaciones más representativos de la literatura, la teoría desarrollada hasta ahora sobre el liderazgo efectivo en las organizaciones, y un análisis de los diversos constructos y estudios formulados en diversas investigaciones, se expuso que la actual propuesta de investigación sobre los factores que inciden en el liderazgo trascendental, aporta una contribución relevante a la literatura al consolidar un enfoque de liderazgo integral en su planteamiento teórico, y de un alto beneficio en su aplicación práctica para las organizaciones actuales del sector industrial del Estado de Nuevo León.

1.3. Pregunta central de investigación

Dado lo expuesto en párrafos anteriores, y después de realizar un análisis minucioso de los factores que afectan la efectividad en el liderazgo, la pregunta que se planteó para este proyecto de investigación fue la siguiente:

¿Cuáles son los factores clave que impactan positivamente en la generación del liderazgo trascendental en organizaciones industriales del sector privado del Estado de Nuevo León?

1.4. Objetivo general de la investigación

Si se toman en cuenta los diferentes estilos y conceptualizaciones más representativos de la literatura, la teoría desarrollada hasta ahora sobre el liderazgo efectivo en las organizaciones, el enfoque relativo al liderazgo trascendental, y el análisis de los diversos constructos y estudios formulados en diversas investigaciones, se puede concluir que el objetivo general de esta investigación fue:

Determinar los factores clave que impactan positivamente en la generación del liderazgo trascendental, lo cual ayuda a integrar una filosofía humanista del liderazgo que permite el desarrollo de la prosperidad y calidad de vida en las organizaciones.

1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación

Tomando en cuenta el alcance y limitaciones de la presente investigación, los objetivos metodológicos de este estudio fueron:

a) Realizar un análisis teórico a profundidad que sustente la importancia del liderazgo trascendental.

b) Elaborar un instrumento de medición y validarlo con expertos, que permita determinar los factores que inciden en el liderazgo trascendental.

c) Aplicar el instrumento a una muestra representativa para validar los resultados.

d) Contribuir a la literatura con un enfoque nuevo, al integrar variables que se han estudiado en la mayoría de los casos de manera separada, aunque reconociendo que en diversos estudios realizados sobre algunos enfoques de liderazgo se contemplan ciertas variables del modelo propuesto para este estudio [ejemplo: “*Authentic Leadership and Follower Development*”, (Woolley, Caza, & Levy, 2011)].

e) Proponer un modelo que permita fomentar el desarrollo del liderazgo trascendental en las organizaciones, e impactar en la calidad de vida de la gente y en la generación de prosperidad individual y organizacional.

1.4.2. Objetivos específicos de la investigación

Los objetivos específicos planteados para realizar un estudio de mayor profundidad sobre el fenómeno del liderazgo fueron:

a) Determinar si la identidad del líder está positivamente relacionada con el liderazgo trascendental.

b) Determinar si el seguidorazgo se relaciona positivamente con el liderazgo trascendental.

c) Determinar si la relación líder-seguidor influye positivamente en el liderazgo trascendental.

d) Determinar si el proceso formativo influye positivamente en el liderazgo trascendental.

e) Determinar si el contexto organizacional influye positivamente en el liderazgo trascendental.

1.5. Hipótesis general de la investigación

Atendiendo a las ideas revisadas sobre el fenómeno bajo estudio, y analizando los ocho factores más sobresalientes encontrados en el contexto inicial de esta investigación (expuestos en el mapa conceptual del planteamiento del problema), se seleccionaron los cinco factores considerados de mayor relevancia y se estableció la siguiente hipótesis:

Los factores clave relativos a la identidad del líder, el seguidorazgo, la relación líder-seguidor, el proceso formativo y el contexto organizacional impactan positivamente en la generación del liderazgo trascendental.

1.6. Metodología

Creswell (2014) expone, que el diseño se refiere a la estrategia planeada para obtener la información requerida y responder al planteamiento del problema, con el fin de analizar con certeza las hipótesis formuladas en un contexto en particular. Por consiguiente, para el presente proyecto se ha previsto realizar una investigación de tipo transversal y de alcance explicativo (incluyendo el exploratorio, el descriptivo, y el correlacional).

De acuerdo con esto, los principales procedimientos y actividades planteados fueron: la definición de constructos y operacionalización de las variables; la definición de la escala de medición y la validación de contenido por expertos; el diseño de cuestionarios para el trabajo de campo y la realización de una prueba piloto con gerentes de diversas empresas; la captura y el análisis de la información para verificar la confiabilidad del instrumento de medición; la aplicación de encuestas a la muestra del estudio y el análisis de los datos obtenidos mediante pruebas

estadísticas; analizar los resultados estadísticos y verificar el cumplimiento de las hipótesis; y preparar la presentación de los resultados de la investigación.

1.7. Justificación y aportaciones del estudio

Aún y cuando se ha estudiado abundantemente el fenómeno del liderazgo, no se tiene hasta la fecha una perspectiva integral de liderazgo que trascienda y garantice procesos que generen prosperidad y calidad de vida de la gente y el desarrollo sustentable de las organizaciones. Esto se robustece con lo mencionado por Probert & Turnbull-James (2011), quienes declaran que los modelos conceptuales sobre competencias de liderazgo no profundizan suficientemente, por lo que probablemente no promueven el cambio que es tan necesario en las prácticas de liderazgo para los nuevos retos que enfrentan las organizaciones.

1.7.1. Justificación práctica

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.

Así mismo, después de realizar una búsqueda exhaustiva en más de 20 bases de datos (ej. EBSCO, Sage, Wiley, Emerald, Cambridge, etc.) sobre investigaciones científicas en el tópico del liderazgo, y una revisión de las principales prácticas y enfoques de liderazgo usados en las grandes empresas (Ej. Kellogg, Coca-Cola, Cemex, Grupo Alfa, Femsa, General Motors, General Electric, Emerson, etc.), no se encontraron evidencias de organizaciones que practiquen un enfoque de liderazgo trascendental en la formación de nuevos líderes, ni en sus procesos de administración de estrategias y procesos de negocio.

Por lo tanto, considerando la escasez de este tipo de estudios en México y en el mundo, además de las ideas y reflexiones expuestas en párrafos anteriores, se planteó con la presente investigación, beneficiar inicialmente a los participantes de la

muestra seleccionada, y a quienes tengan acceso a esta investigación y puedan apoyar el desarrollo del liderazgo en sus respectivas organizaciones. Se espera que más adelante, pueda contribuir este estudio al desarrollo de mejores prácticas de liderazgo en un gran número de organizaciones nacionales y de la comunidad internacional.

1.7.2. Justificación teórica

Si se examinan las aportaciones teóricas sobre liderazgo trascendental de Cardona (2000), Sanders (2003), Geroy et al. (2005), Liu (2008), y Alexakis (2011), así como el estudio empírico de Najarbashi & Aalikhani (2014) sobre comportamiento de ciudadanía organizacional y espiritualidad en relación con el liderazgo trascendental, se advierte que el campo de estudio sobre este enfoque es incipiente y muy amplio, dada la escasez de estudios empíricos y con enfoque sistémico. Además, Thompson (2000) argumenta que el liderazgo efectivo es el desarrollo de un proceso de crecimiento y maduración, el cual es alimentado más por la espiritualidad interna del líder que por sus esfuerzos externos.

Por otra parte, Collins (2001) confirmó que las organizaciones han tomado un enfoque sistémico para realizar los esfuerzos de desarrollo del liderazgo orientados al desempeño organizacional, en un metaanálisis realizado de una muestra disponible de 54 estudios. 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 evalúen de manera formal o estructuradas objetivamente. En consecuencia, existen muchos vacíos en la literatura que están abiertos a futuras investigaciones. Aquí podemos citar al menos 4 áreas: la mayoría de los modelos de liderazgo han sido definidos para una época de mayor estabilidad y en un ambiente más predictivo; la manera en que los futuros líderes impactarán en el rol de liderazgo de equipos de trabajo en ambientes cambiantes y más orientados al trabajo conjunto es virtualmente desconocida; existe una deficiencia académica real de conocimiento sobre el desarrollo del liderazgo; y

los requerimientos de liderazgo en organizaciones globales del futuro no han sido todavía entendidos.

Lo anterior, reafirma la propuesta generada para la presente investigación al contemplar su potencial para agregar un valor significativo a la literatura, estudiando el enfoque del liderazgo trascendental como una filosofía humanista de desarrollo y con impacto en la efectividad organizacional y la calidad de vida en el trabajo. Además, se da una perspectiva holística al estudio de los cinco factores mencionados anteriormente (la identidad del líder, el seguidorazgo, la relación líder-seguidor, el proceso formativo y el contexto organizacional). Del mismo modo, las ciencias administrativas pueden beneficiarse al tener una nueva visión para el desarrollo del liderazgo, formulando estrategias y prácticas de negocio que generen mejor calidad de vida para los integrantes de las organizaciones y mayor prosperidad individual y organizacional.

1.7.3. Justificación metodológica.

De acuerdo con Mendoza & Garza (2009), la medición es un asunto relevante para el investigador, dado que la búsqueda de generación de conocimiento es un proceso de observación de personas y objetos para medir y cuantificar los aspectos de interés científico para que la realidad tenga sentido, por lo tanto, es importante desarrollar instrumentos de medición adecuados de acuerdo con ciertas reglas.

Así mismo, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) mencionan la existencia de cuatro diferentes tipos de investigación: a) estudios de alcance exploratorio; b) estudios de alcance descriptivo; c) estudios de alcance correlacional; y d) estudios de alcance explicativo.

Con base en lo anterior, y haciendo una reflexión sobre los cuatro diferentes tipos de investigación, se eligió realizar la investigación propuesta sobre liderazgo trascendental bajo un estudio de tipo transversal y de alcance explicativo, incluyendo el análisis de las causas del fenómeno, la descripción de conceptos, y las

correlaciones entre variables, y de esta forma, explicar por qué ocurre el fenómeno y cómo se relacionan las variables independientes (identidad del líder, seguidorazgo, relación líder-seguidor, proceso formativo, y contexto organizacional) y la variable dependiente (liderazgo trascendental).

Así mismo, se diseñó un instrumento de medición validado con expertos en el campo del liderazgo, y se elaboraron cuestionarios para aplicarlos a gerentes de diferentes organizaciones, con el fin de probar las hipótesis de la presente investigación sobre liderazgo trascendental.

1.8. Delimitaciones del estudio

Para realizar esta investigación, se decidió aplicar una encuesta a gerentes de empresas con más de 1,000 trabajadores del sector industrial de manufactura del Estado de Nuevo León, para lo cual se acudió al IMMS y a CAINTRA con el fin de saber el número de empresas y el número total de gerentes de éstas.

Según los datos proporcionados por la CAINTRA con base en los datos del IMSS en abril de 2017, se contabilizaron 67 empresas con más de 1,000 trabajadores. Por otra parte, dado que la información sobre el número de gerentes por empresa no se tuvo disponible por motivos de confidencialidad de datos, se recurrió a calcular la población total de gerentes de dichas empresas, mediante la consulta con asesores expertos que han trabajado en este tipo de organizaciones. Como resultado de esta consulta, se concluyó que, en promedio en este tipo de empresas existen cinco gerentes reportando a un director. De esta manera, se determinó que la población de gerentes en las 67 empresas consideradas es de 335 sujetos, y el tamaño de la muestra para el estudio se calculó con base en los datos anteriores.

Ahora bien, con el fin de profundizar en el estudio y prueba empírica de las variables ya mencionadas sobre identidad del líder, seguidorazgo, la relación líder seguidor, el proceso formativo, y el contexto organizacional, la investigación se

realizó durante el período de 2017 y 2018, examinando si las mismas tienen impacto positivo en el liderazgo trascendental en las organizaciones de la muestra seleccionada.

Concluyendo lo visto en este capítulo, se puede observar que el fenómeno a estudiar es un tema que ha sido y seguirá siendo de gran importancia para las organizaciones, y en general para las sociedades y comunidades humanas, principalmente por su valor fundamental para la supervivencia y evolución de los seres humanos. Sin duda, el reto en esta investigación propuesta fue mayúsculo, pero al mismo tiempo, el tema y los objetivos planteados son de amplia trascendencia para las organizaciones de hoy en día. A continuación, se expone el capítulo correspondiente al marco teórico del estudio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan con mayor detalle los antecedentes del contexto y teóricos generales del problema, el marco teórico de referencia y las definiciones para cada variable dependiente e independiente, las relaciones entre las variables con base en estudios empíricos, y su argumentación correspondiente para formular conclusiones. Así mismo, se integran las conclusiones generales sobre los planteamientos teóricos expuestos, el modelo gráfico propuesto, y las hipótesis del estudio.

2.1. Marco teórico de la variable dependiente: Liderazgo trascendental

2.1.1. Teorías y fundamentos teóricos

Líderes de negocios en todo el mundo han acogido el concepto de responsabilidad corporativa al incluir en el reporte de sus actividades, no solo las económicas, sino también las sociales y ecológicas. La creciente importancia de esta nueva conciencia se ha demostrado, al incluir a más de 2,000 compañías en la firma de los 10 principios de “ciudadanía global corporativa del conjunto global” auspiciado por las Naciones Unidas en el año 2000, abarcando derechos humanos, seguridad en el trabajo, justicia, estándares internacionales anticorrupción, e impacto ambiental (HInd et al., 2009). Así mismo, mencionan los investigadores que, Henderson (2006) reportó que el 77% de los directores ejecutivos de las grandes corporaciones encuestados por KPMG y el Foro Económico Mundial en 2005, dijeron que el comportamiento ético era esencial para las ganancias y rentabilidad de las compañías.

De igual modo, en la literatura académica, los investigadores han ligado la percepción de la efectividad en el liderazgo con atributos como la honestidad, la integridad y la confiabilidad (Den Hartog, House, Hanges, Ruíz-Quintanilla, & Dorfman, 1999).

A su vez, Luthans, Norman, Avolio, & Avey (2008) exponen que el liderazgo auténtico se ha propuesto como un proceso que parte de capacidades psicológicas positivas y un contexto organizacional altamente desarrollado, el cual da como resultado un mayor nivel de autoconciencia y comportamientos positivos autorregulados de los líderes y asociados, y genera un autodesarrollo positivo. Esta definición y otros trabajos subsecuentes incluyen como variables al líder, a los seguidores y al contexto.

Lo anterior se ha dado en parte, como respuesta al incremento de la desconfianza de la sociedad en los líderes, debido a los escándalos y crisis organizacionales, corrupción, y violencia laboral, entre otras causas, provocando un despertar en las organizaciones e influyendo en el surgimiento del liderazgo trascendental (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). De modo semejante, Fry (2003) sugiere que la valoración de la congruencia y la trascendencia son claves para entender el apoyo que requiere el desarrollo de la espiritualidad en el lugar de trabajo.

Aún más, según Kennedy, Carroll, & Francoeur (2013), se han hecho evidentes en la teoría y práctica del liderazgo, nuevas formas de pensar sobre el liderazgo como un fenómeno relacional, emergente, y colectivo. Esto ha ocasionado que el desarrollo del liderazgo se mueva de enfoques predominantemente orientados al desarrollo de habilidades a otros enfocados sobre aspectos de los modelos mentales.

Lo anterior, se da en el fondo, como respuesta al creciente llamado sobre liderazgo y modelos mentales que respondan a las complejidades actuales en cuanto a requerimientos de adaptación con la incertidumbre, la ambigüedad y la colaboración. La investigación sobre liderazgo ha sido desarrollada estudiando líderes exitosos y sus organizaciones para saber qué es lo que hacen éstos, en vez de enfocarse en el desarrollo del liderazgo bajo la influencia de supuestos de teorías relacionales y de la complejidad, entendidos estos últimos como resultados

emergentes de situaciones relacionales complejas, fluidas e inciertas (Kennedy, Carroll, & Francoeur, 2013).

Por otro lado, ya se vislumbraba desde lo anotado por Pérez López (1993), en su Teoría de la Acción en las Organizaciones, una propuesta de cambio radical en la manera de entender la acción y las organizaciones humanas, ya que examinó con objetividad la dimensión humana de los problemas en la toma de decisiones, expresando con todo rigor científico una comprensión global de la toma de decisiones directivas y sus consecuencias.

El informe publicado por el *World Economic Forum* (WEF) en noviembre de 2013, señala la pérdida de valores en el liderazgo entre las diez tendencias de mayor riesgo a nivel mundial, dado que las encuestas en las que se basa el informe revelan la crisis de confianza que afecta la legitimidad de las instituciones del sistema capitalista. El análisis de estos datos señala que la desconfianza se da cuando una persona sospecha que el "líder" busca su propio interés, sin tomar en cuenta a las personas que afecta con sus decisiones.

En cierta medida, Pérez López (1993) aportó un concepto clave para la concepción del liderazgo trascendente, pues identificó que la capacidad de ser confiable se consigue cuando uno se mueve por motivos trascendentes, es decir, cuando las intenciones de quienes interactúan buscan un beneficio mutuo que se confirma consistentemente en el tiempo.

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, y citando a Mitroff & Denton

(1999): “la espiritualidad es la ventaja competitiva más relevante de las organizaciones”.

A su vez, el modelo propuesto por Sanders et al. (2003), acerca la brecha existente a nivel individual entre la espiritualidad y el liderazgo al estimular su 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.

Por otra parte, Geroy, Bray, & Venneberg (2005), avanzaron en el desarrollo teórico del liderazgo trascendental al incluir el modelo CCM (coaching, consultoría y mentoría), proponiendo que los gerentes pueden articular las teorías de los estilos de liderazgo transaccional, transformacional, y trascendental en la práctica, sin tener que inventar nuevos procesos y procedimientos para lograr un desempeño óptimo de los seguidores.

Más recientemente, Beckwith (2010) expone que el liderazgo trascendental es una teoría relativamente nueva, la cual integra algunas características fundamentales provenientes de las teorías precedentes de liderazgo transformacional y liderazgo de sirviente. Éstas impulsan un interés creciente en la medida que existe un despertar espiritual en la sociedad, alimentado en parte por la incertidumbre y la inestabilidad de las organizaciones actuales, donde los seguidores demandan mejores líderes. Los seguidores esperan comportamientos de liderazgo que aprecien a la gente y sean verdaderamente éticos. Los líderes trascendentes requieren ir más allá del liderazgo transaccional o transformacional, y mostrar un enfoque más holístico al proporcionar un significado más profundo en el trabajo y mayor aprecio por la gente.

Analizando las diferentes definiciones establecidas por algunos de los investigadores que han realizado estudios sobre el enfoque denominado Liderazgo

Trascendental, se destacan 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 anteriores, se encuentran vacíos importantes de conceptualización sobre aspectos de enfoque y fundamentación. 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. El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con el fin de que sus intereses coincidan (Bass, 1999). El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual (Bass, 1999). De acuerdo con el tipo de relación que el líder establece, se determina la calidad de los comportamientos del colaborador y demuestra 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 no queda claro cómo se desarrollan resultados extraordinarios.

Sanders et al. (2003), ligan la idea de espiritualidad con tres diferentes tipos de enfoques -transaccional, transformacional y trascendental-, por lo cual no deja clara la sustentación del liderazgo trascendental. Y en el caso de Luthans et al. (2008), parten de requerimientos inalcanzables para individuos y organizaciones que no están suficientemente desarrollados.

Por lo tanto, al reflexionar sobre lo expuesto, la pregunta que surge es: ¿se están refiriendo estos estudios a los líderes trascendentes o al liderazgo trascendental? Esto abre una posibilidad relevante para estudiar el tema y contribuir a la literatura sobre liderazgo en las organizaciones actuales, profundizar en el estudio del fenómeno, y analizar el impacto integral de las dimensiones más importantes para el desarrollo del liderazgo trascendental. Así mismo, analizando las diferentes definiciones expuestas por los investigadores en estudios sobre el tópico, y observando los vacíos encontrados en sus enfoques, se propone para esta investigación, que el liderazgo trascendental se defina como: una filosofía de liderazgo fundada en valores humanistas y éticos que influye en el desarrollo y bienestar personal y organizacional, e impacta en la calidad de vida, el desempeño y la sustentabilidad a largo plazo.

2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas

Al revisar los estudios teóricos y empíricos que se han realizado desde el año 2000, cuando Cardona (2000) dio contexto teórico al estudio del liderazgo trascendental, se han encontrado algunas bases teóricas y la prueba de varias dimensiones en organizaciones de servicio e industriales.

Uno de los escasos estudios empíricos del liderazgo trascendental para investigar la generación de comportamiento de ciudadanía organizacional en el lugar de trabajo, fue realizado por Najarbashi & Aalikhani (2014), en una compañía de seguros en Irán, donde se investigó el papel de la espiritualidad como variable mediadora en el lugar de trabajo para crear comportamiento de ciudadanía organizacional. Los investigadores usaron un modelo de ecuaciones estructurales y

tres cuestionarios que incluyeron 60 reactivos en total, aplicados a 263 sujetos con un nivel educativo superior y un promedio de 5 años de experiencia de trabajo.

Los resultados indicaron la confirmación de la hipótesis sobre la influencia de los componentes del liderazgo trascendental en el desarrollo de comportamiento de ciudadanía organizacional. En lo referente a fe, espiritualidad tradicional y religiosa, y comportamientos espirituales orientados, el efecto es positivo. Los efectos de crecimiento espiritual, y el efecto de espiritualidad humanística resultaron negativos. Los efectos de componentes del liderazgo trascendental en la espiritualidad humanística fueron confirmados con efecto positivo con $\chi^2 = 2.65$, $p = .695$, y $\alpha = .85$.

En otro estudio realizado para validar un modelo propuesto por Liu (2008), se relacionaron tres constructos: liderazgo trascendental, espiritualidad en el lugar de trabajo, y comportamiento de ciudadanía organizacional. Para realizar el estudio se utilizó una encuesta con 60 reactivos y elaborada a partir de otros instrumentos elaborados por Fry (2005), Piedmont (1999) y Podsakoff et al. (1990), la cual fue aplicada por medios electrónicos y contabilizando 2,232 casos válidos para analizar la información recolectada.

Para este estudio se establecieron tres hipótesis. La primera planteó que el individuo tiende a desplegar más comportamientos de ciudadanía corporativa cuando su nivel de espiritualidad es alto que cuando es bajo. La segunda, propuso que cuando la identidad de sí mismo de los seguidores es activada, es más probable el desarrollo de comportamientos de ciudadanía corporativa. Y la tercera, propuso examinar si el liderazgo trascendental estaba directamente relacionado con el comportamiento de ciudadanía corporativa.

Al final del estudio, se validó el modelo conceptual propuesto e integrado por tres constructos: liderazgo trascendental, espiritualidad en el trabajo, y comportamiento de ciudadanía corporativa. Los resultados obtenidos sugieren que el liderazgo trascendental y el comportamiento de ciudadanía organizacional están

relacionados directa e indirectamente a través de la espiritualidad en el lugar de trabajo. Por lo tanto, la espiritualidad en el lugar de trabajo está identificada como antecedente para el comportamiento de ciudadanía organizacional, y el cual está positivamente relacionado con la efectividad organizacional. Para el constructo de liderazgo trascendental se obtuvo una $\chi^2 = 2881.20$, $p = .000$, CFI = .89, TLI = .87, y $\alpha = .95$. Adicionalmente, se validaron una nueva escala de espiritualidad en el lugar de trabajo, y una nueva escala sobre liderazgo trascendental.

A su vez, el estudio teórico de Sanders et al. (2003), propone una teoría de liderazgo trascendental compuesta por tres dimensiones de espiritualidad (conciencia, carácter moral y fe), adicionalmente a los aspectos gerenciales de la teoría transaccional y a los aspectos carismáticos de la teoría transformacional para aumentar la efectividad del líder. Básicamente, su teoría plantea la idea de que, al desarrollarse la espiritualidad del líder en esas tres dimensiones, éste se puede concentrar en su desarrollo interno y trascender las realidades del ambiente externo, en vez de preocuparse solo por las restricciones de dicho ambiente externo y limitar su efectividad.

Para ello, establecen las siguientes proposiciones: (1) la naturaleza de la relación entre las teorías de liderazgo transaccional, transformacional, y trascendental se define a lo largo de un continuo jerárquico, y (2) al desarrollarse los líderes a lo largo del continuo jerárquico habrá un desarrollo significativo en su espiritualidad. Asimismo, para avanzar en las tres dimensiones de la segunda proposición, se establecen varias proposiciones: a) al desarrollarse los líderes a lo largo del continuo jerárquico transaccional-transformacional-trascendental, la dimensión de conciencia de la espiritualidad estará más desarrollada, y en consecuencia será mayor la efectividad del líder; b) al desarrollarse los líderes a lo largo del continuo jerárquico transaccional-transformacional-trascendental, la dimensión del carácter moral de la espiritualidad estará más desarrollada, y consecuentemente será mayor la efectividad del líder; y c) al desarrollarse los líderes

a lo largo del continuo jerárquico, la dimensión de fe de la espiritualidad estará más desarrollada, y como consecuencia la efectividad del líder será mayor.

Por otro parte, Alexakis (2011) realizó un estudio teórico y analizó la posible aplicación del liderazgo trascendental en la industria hotelera y de turismo, con base en los conceptos vertidos por Cardona (2000) y por Sanders et al. (2003). En su estudio concluyó que las actividades hoteleras y de turismo pueden ser más eficientes y efectivas al implementar los principios del liderazgo trascendental, pudiendo ofrecerse a los gerentes de la industria hotelera y de turismo como una forma de realizar un cambio organizacional efectivo. Por lo tanto, la habilidad con que los agentes de la industria hotelera y de turismo realicen sus programas (bajo la adopción de los principios de autorreflexión, responsabilidad, servicio, y desarrollo), determinará el éxito de dichos programas. Sin embargo, su estudio solo fue una reflexión sobre la aplicación de los conceptos, y no se profundizó en el análisis en términos de fundamentar proposiciones o establecer alguna hipótesis de investigación.

En vista de una extensa revisión de literatura realizada hasta el momento, se observa que existen muy pocos estudios teóricos y empíricos sobre liderazgo trascendental que contemplen definiciones y constructos de aplicación general, amén de la falta de estudios que prueben empíricamente los modelos desarrollados hasta la fecha, por lo cual se fortalece la propuesta de realizar esta investigación en una muestra de organizaciones industriales de manufactura del Estado de Nuevo León.

Ahora bien, aun cuando es cierto que hay pocos estudios que vinculan el liderazgo trascendental con los factores antes mencionados, también lo es que diversos investigadores de otros enfoques de liderazgo han hecho importantes señalamientos con respecto a las variables seleccionadas para el estudio del liderazgo trascendental. Un estudio puntual realizado por Waldman, Galvin, & Walumbwa (2012) sobre la identidad del líder, estableció la existencia de una

relación entre la motivación para liderar y el rol de la identidad del líder, y su importancia para el liderazgo transformador.

En otro caso, el estudio de Houghton, Dawley, & DiLiello (2012), utilizó un cuestionario sobre liderazgo de sí mismo en el cual se evalúan tres factores: conciencia del comportamiento y voluntad, motivación a la tarea, y conocimiento constructivo. En el estudio de Cacioppe (2007), se presenta el cuestionario integral de liderazgo y perfil gerencial que contempla cinco dimensiones: ocho roles de liderazgo y gerencia, cualidades auténticas de sí mismo, habilidades organizacionales vitales, impacto del comportamiento de liderazgo, y visión del mundo y niveles de desarrollo. En otro estudio de Conger, Kanungo, & Menon (2000), se utilizó 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.

Por su parte, Leroy (2015) en su estudio consideró una escala para medir el seguidorazgo auténtico con base en 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 un autodesarrollo positivo. De igual manera en el estudio de Gillespie & Mann (2004), se integró una escala que evalúa seis dimensiones de liderazgo: valores comunes, liderazgo consultivo, influencia idealizada, carisma atribuido, estimulación intelectual y consideración individualizada.

El estudio de Liu & Robertson (2011) aplicó 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. En el estudio de Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990), se midieron los factores del comportamiento del liderazgo transformacional y sus efectos en los seguidores en cuanto a la confianza en el líder, satisfacción, y comportamiento ciudadano organizacional.

El estudio de Schütz (1992) propone una nueva escala del FIRO-B llamada Elemento-B, en el que se integran a la medición sobre comportamiento interpersonal, la medición de sentimientos y la medición del autoconcepto. Éstas han sido probadas extensamente en programas de entrenamiento con efectos manifiestos en el mejoramiento de la autoconciencia, el trabajo en equipo, la moral en el ambiente de trabajo, y la productividad.

En el estudio de Sendjaya (2015) sobre espiritualidad en el lugar de trabajo, se propone una escala de medición del liderazgo espiritual, incorporando las dimensiones de religiosidad, interconexión, sentido de misión, y totalidad unificada.

El estudio de Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia (2013), examina 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.

El estudio de Susing, Green, & Grant (2011), propone una escala para medir la dimensión de autenticidad en coaching ejecutivo y en la actuación de los líderes, y sus efectos en el desempeño efectivo de los líderes.

En el estudio de Pinnington (2011) se analizan 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.

El estudio de Kinjerski (2013), presenta la aplicación y validación de la escala sobre espiritualidad en el lugar de trabajo, respondiendo a la necesidad de medir la espiritualidad en el trabajo con un instrumento potente, y produciendo evidencia de la espiritualidad en el trabajo con un constructo distinto y una fuerte relación de factores

relacionados con el mismo, tales como: compromiso organizacional, vitalidad, satisfacción en el trabajo, cultura organizacional, y una relación moderada en medidas como satisfacción con la vida, trascendencia espiritual, misticismo, gratitud, y autorrealización.

En el estudio de Ragins, Cotton, & Miller (2000), se examina la relación entre la presencia de un mentor, y las actitudes hacia el trabajo y la carrera laboral, el tipo de mentor, la calidad de la relación de mentoría, la efectividad percibida, y el diseño de un programa formal de mentoría. Un hallazgo importante es que la relación de mentoría tiene un mayor impacto que la presencia de un mentor.

Rego & E Cunha (2008) en su estudio sobre espiritualidad en el trabajo y compromiso organizacional, estudiaron el impacto de cinco dimensiones de espiritualidad en el trabajo (el sentido de comunidad del equipo, alineación con los valores organizacionales, sensación de contribución a la comunidad social, gusto por el trabajo, oportunidades para tener vida privada) y sus efectos en el compromiso continuo tanto afectivo como normativo.

Ahora bien, se argumenta en esta propuesta, que la identidad del líder, el seguidorazgo, la relación líder-seguidor, el proceso formativo, y el contexto organizacional están relacionados con el liderazgo trascendental. Se ha encontrado que dichos constructos han sido objeto de estudio en múltiples investigaciones realizadas en forma separada, o en algunas donde se relacionan dos o tres de las variables citadas. Por ejemplo, Thompson (2000) argumenta que el liderazgo efectivo es el desarrollo de un proceso de crecimiento y maduración, el cual es alimentado más por la espiritualidad interna del líder que por sus esfuerzos externos.

Adicionalmente, si se examinan las aportaciones teóricas sobre liderazgo trascendental de Cardona (2000), Sanders (2003), Geroy et al. (2005), Liu (2008), Beckwith (2010), y Alexakis (2011), así como el estudio empírico de Najarbashi & Aalikhani (2014) sobre comportamiento de ciudadanía organizacional y espiritualidad

en relación con el liderazgo trascendental, se advierte que el campo de estudio sobre este enfoque es incipiente y muy amplio, dada la escasez de estudios empíricos y con enfoque sistémico.

En conclusión, se observa que la investigación proyectada sobre el liderazgo trascendental en función de la identidad del líder, el seguidorazgo, la relación líder-seguidor, el proceso formativo, y el contexto organizacional, puede agregar valor a la literatura sobre desarrollo de liderazgo efectivo. Así mismo, en vista de la escasez de estudios empíricos y del vacío existente sobre algunos de los conceptos propuestos por Cardona, Sanders, Geroy et al., y Liu, se reafirma para este proyecto de investigación la definición ya propuesta sobre liderazgo trascendental, como: una filosofía de liderazgo fundada en valores humanistas y éticos que influye en el desarrollo y bienestar personal y organizacional, e impacta en la calidad de vida, el desempeño y la sustentabilidad a largo plazo.

2.2. Marco teórico de la variable independiente: Identidad del líder

2.2.1. Teorías y fundamentos teóricos

La investigación realizada por múltiples estudios sobre liderazgo nos proporciona un marco de referencia muy amplio sobre varios aspectos que tienen un tremendo impacto en nuestro entendimiento sobre el proceso de liderazgo (Muir, 2014). Para fundar su argumento, Muir refiere lo que reportaron Lord & Hall (2005) sobre el autoconcepto del líder, el cuál consideraron como esencial en el proceso de desarrollo de la identidad del líder, por tres razones: a) la creación de la identidad proporciona una estructura sobre la cual organizar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos sobre liderazgo; b) la creación de la identidad del líder se convierte en su fuente de motivación para catapultarlo a nuevas oportunidades de desarrollo; y c) la identidad del líder se convierte también en la fuente personal de fortaleza para motivar a otros.

En términos generales, la literatura distingue entre dos clases de identidad de sí mismo: la independiente y la interdependiente. La independiente está formada con

base en el sentido de individualidad de uno mismo, de autosuficiencia, o de autonomía. Por su parte, la interdependiente está fundada en el sentido de amplitud con que uno se define a sí mismo en relación con otros o por ser miembro de grupos sociales (Muir, 2014).

Algunos hallazgos e investigaciones realizadas por Banaji & Prentice (1994) y Deaux (1996), sugieren la posible coexistencia de múltiples identidades de sí mismo, donde se ve uno mismo como una colección de identidades semi-relacionadas de sí mismo. De igual manera, Sun (2013) propone que los líderes pueden tener múltiples identidades de sí mismos relevantes para el liderazgo, y una identidad particular de sí mismo puede privilegiarse dependiendo del contexto o de la situación, dando como resultante ciertos comportamientos que son desplegados.

En otro aspecto, la idea de múltiples identidades se contrapone con el concepto sobre autenticidad presentado como una de las dimensiones esenciales de la identidad del líder, ya que en la misma definición propuesta por Seligman (2002) la autenticidad es definida como “ser dueño de las experiencias de uno mismo, sean éstas pensamientos, emociones, necesidades, preferencias, y creencias, capturadas en el proceso de conocerse uno mismo”, y comportándose de acuerdo con su verdadero yo (Harter, 2002). A su vez, Luhrmann & Eberl (2007) exploraron la dinámica de la construcción de la identidad, y sugirieron cuatro aspectos que se relacionan con la identidad del líder: las motivaciones, conformación y autenticidad, poder, y relaciones.

Por otra parte, Soane, Butler, & Stanton (2015) mencionan que la personalidad es una fuente significativa de variación individual de la percepción y del comportamiento, por lo cual es relevante para el estudio del liderazgo por tres razones. La primera es que la teoría de la personalidad sugiere que algunas características parecen estar asociadas con la motivación del líder y su habilidad para desarrollar comportamientos efectivos. El metaanálisis de Judge, Heller, & Mount (2002) confirma lo anterior. La segunda razón, es que la personalidad tiene

relevancia en el proceso de la teoría de identidad social. Exponen Costa & McCrae (1992), que la personalidad filtra la manera en que otra gente es percibida, y a su vez, puede determinar las preferencias en las relaciones interpersonales. En tercer lugar, la personalidad puede influir en el desempeño, por lo cual proponen que los equipos serán cohesivos cuando hay un alto nivel de deseo en estar de acuerdo. También sugieren, que un equipo caracterizado por un alto nivel de conciencia tiene un fuerte enfoque a metas, por lo cual puede contribuir al desempeño.

Por su lado, Wilber (1979) expone un proceso muy básico que subyace en todo el procedimiento para establecer una identidad. Cuando se responde a la pregunta “¿quién soy?” sucede algo muy simple. Al describir o explicar quién “soy”, lo que realmente se está haciendo es trazar un límite mental que atraviesa en su totalidad el campo de la experiencia, y todo lo que queda dentro de ese límite se percibe como “yo mismo”, mientras que todo lo que queda fuera es excluido del “yo mismo”. Es decir, la identidad depende totalmente del lugar por donde se trace la línea limítrofe. Además, la persona se identifica más básicamente con una sola faceta de la totalidad de su organismo que siente como su auténtica realidad, y se conoce con diferentes nombres: la mente, la psique, el ego, o la personalidad (Wilber, 1979).

Si bien es cierto que hay una diversidad de concepciones sobre la identidad, tanto como innumerables definiciones sobre el liderazgo, para este estudio se propone la siguiente basada en Day (2001): identidad del líder establece el autoconcepto de sí mismo como líder y su ser auténtico.

Con base en la definición anterior, se vislumbra que la propia capacidad de darse cuenta es el proceso por el cual se desarrolla el autoconcepto de sí mismo y se hace uno consciente de los talentos, fortalezas, debilidades, valores, creencias, deseos, y propósitos en la vida. Según Avolio & Gardner (2005), la identidad se desarrolla teniendo una conciencia básica y fundamental sobre los propios conocimientos, experiencia, y competencias. A su vez, Lord & Hall (2005) consideran

la integración de las habilidades de liderazgo con la identidad del líder como esencial en el desarrollo del liderazgo, y para Swann, Chang-Schneider, & Larsen McClarty (2007), es imperativo examinar cómo el autoconcepto de sí mismo del propio líder se forma, cambia, e influye en sus comportamientos. Adicionalmente, Sosik (2009) hace notar la necesidad de investigar y examinar no solamente la autenticidad del comportamiento del líder, sino también considerar el contenido de los valores e identidades de sí mismo que son auténticamente representadas. Además, West-Burnham (2002) sugiere que, espiritualidad es un viaje para encontrar un entendimiento profundo, auténtico, y sostenible del yo existencial, que informa sobre su acción personal y social.

Lo anterior hace resaltar tres dimensiones relevantes al estudiar la identidad del líder: el autoconcepto, la autenticidad, y la espiritualidad del líder. Éstas son expuestas a continuación.

a) Dimensión del autoconcepto del líder

Mencionan Avolio et al. (2009) de acuerdo con literatura previa, que aún y cuando el autoconcepto de funcionamiento de sí mismo del líder se construye en el momento presente, también está fundado en un autoconcepto más estable e identidades anidadas en la memoria de largo plazo del individuo. Así mismo, Avolio & Chan (2008) indican que hay ciertos eventos detonantes que activan el autoconcepto de funcionamiento del líder.

Por su parte, Altrocchi (1999) ha distinguido entre la estructura del autoconcepto y su contenido. El contenido se refiere a las evaluaciones que hace uno de sí mismo, así como a las propias creencias. La estructura se refiere a las formas en que el contenido del autoconcepto es organizado para procesamiento.

A su vez, Van Knippenberg, Van Knippenberg, De Cremer, & Hogg (2004) mencionan que el autoconcepto puede ser visto como el conocimiento que tiene una persona sobre sí misma, y donde dicho conocimiento puede cubrir varios aspectos.

Por ejemplo: las competencias que se tienen o no se poseen, actitudes y valores, gustos y preferencias, y las aspiraciones y sueños. La gente tiende a tener concepciones claras de sí misma en algunas dimensiones y vagas o muy generales en otras dimensiones de sí misma. Lo esencial en el análisis del autoconcepto de efectividad del líder es que el autoconcepto es dinámico. En diferentes situaciones se resaltan diferentes aspectos de sí mismo, ocasionando cambios en el autoconcepto al exponerse a estímulos externos. Por lo tanto, el potencial de influencia de algunos aspectos más notorios puede ocasionar cambios más duraderos en la autoconcepción individual.

A mayor abundamiento, Lord & Brown (2004) plantean que el individuo puede tener distintos autoconceptos de sí mismo, pero sólo uno de ellos tiende a sobresalir o activarse en un contexto específico, por lo cual a esta parte de su autoconcepto se le puede nombrar el autoconcepto en funcionamiento. Dependiendo de las diferentes situaciones sociales y de la historia pasada inmediata, se activará una parte del autoconcepto. Por ejemplo: bajo la identidad de una persona como hijo o hija, aparecerá cuando se reciba una llamada telefónica del padre; o bien, como empleado se hará presente cuando algún compañero de trabajo se acerque a la persona en cuestión; y en otro caso, se observará la identidad de líder cuando se esté ante la presencia de un seguidor.

Adicionalmente, un punto fundamental en relación con el análisis del autoconcepto de la efectividad en el liderazgo es que la autoconcepción puede diferir en el nivel de inclusión en cuanto a la construcción de sí mismo. Las investigaciones sobre categorización de sí mismo, constructos de sí mismo, e identidad social, no solo describen la forma en que el autoconcepto de sí mismo puede ser definido en términos de características individuales o identidad que distingue a la persona de otros, sino que se puede extender para incluir a otros (Tajfel & Turner, 1986).

De hecho, la noción sobre el concepto de la pluralidad de sí mismo no es nuevo. Platón habló sobre las tres partes de la psique, y Freud aportó en su teoría

psicoanalítica la división tripartita del yo: ego, superego e id (consciente, subconsciente, e inconsciente). Una persona puede experimentar en el curso de un día diferentes facetas de sí misma, y puede expresar dudas sobre haber sido suficientemente alguna de estas autoconcepciones de sí misma como: padre, amigo, hermano, amante, escritor, doctor, líder, etc. Sin embargo, el sentido de su existencia de ser individual no cambia por fortuna (Gordon, 2001).

Por último, en la propuesta renovada del FIRO-B de Schutz (1992), se incluye el Elemento S, en donde S (*self*) es la medida de la dimensión del autoconcepto en términos de: presencia, autodeterminación, autoconciencia, auto-significancia, autoeficacia, y auto-aprecio.

En suma, después de analizar y valorar los diversas ideas y definiciones sobre el autoconcepto del líder, se resuelve adoptar para esta dimensión la definición propuesta por Lord & Brown (2004): “autoconcepto se refiere a la identidad que es ejercida en el momento y consiste en tres tipos de componentes: puntos de vista propios, metas presentes y posibilidades de sí mismo”.

b) Dimensión de autenticidad

Eriksen (2009) sugiere que nuestros valores determinan el tipo de persona que queremos ser. Para ser auténtico, el líder necesita reconocer sus propios valores, fundar sus decisiones y acciones en dichos valores, y comunicarlos nítidamente a sus seguidores para crear expectativas claras sobre lo que es importante.

Según los estudios realizados sobre liderazgo auténtico, la mayor parte coinciden en que existen cuatro componentes para definir la autenticidad del líder. Por ejemplo, Ilies, Morgeson, & Nahrgang (2005) proponen incluir los siguientes componentes: autoconciencia, procesamiento objetivo, comportamiento auténtico, y orientación relacional auténtica. Para Baron y Parent (2015), según la perspectiva filosófica, la autenticidad se encuentra definida por las virtudes individuales y las opciones éticas. Conforme a esta perspectiva, quien es auténtico es ético y muestra

integridad. A la vez, filósofos existencialistas como (Heidegger, 1962; Sartre, 1946), escribieron extensamente sobre autenticidad, enlazando el concepto a la necesidad humana de mantener un balance personal entre voluntad individual o responsabilidad y las expectativas colectivas.

Por otra parte, Sosik (2009) hace notar la necesidad de investigar y examinar no solamente la autenticidad del comportamiento del líder, sino también considerar el contenido de los valores e identidades de sí mismo que son auténticamente representadas. Y dado que los individuos son en sí mismos expresiones de sus valores y actitudes, los valores son con frecuencia reflejados en el propio autoconcepto de dichos individuos (Lord & Brown, 2001).

Asimismo, Baron y Parent (2015), argumentan desde el punto de vista psicológico, que el yo es visto como una entidad psicológica distinta del concepto de mente y alma. Bajo esta perspectiva, de acuerdo con Erikson (1959) y Maslow (1976), ser auténtico es el ser verdadera y realmente uno mismo y actuar en congruencia con los propios valores sin implicar ningún juicio moral. Adicionalmente, Rogers (1961) resaltó desde el punto de vista humanista, la importancia de ser verdaderamente uno mismo y estableció la autenticidad como proveniente de la concordancia entre uno mismo y la experiencia inmediata.

Desde otra perspectiva, Guignon (2004) expone que la autenticidad está centrada en el ser interior de sí mismo, estableciendo contacto con los propios sentimientos, deseos y creencias, y expresando dichos sentimientos, deseos y creencias en todo lo que uno hace...definiendo y dándose cuenta de su propia identidad como persona. Por lo tanto, la autenticidad es producto de la capacidad de un individuo para explorar lo que significa ser uno mismo y reconocer que el convertirse en uno mismo, es en sí un proceso social (West-Burnham, 2002).

Finalmente, Guignon (2004) concluye citando lo afirmado por Kenis (2003), que: cuando los individuos generan autenticidad producen niveles óptimos de

autoestima, aceptándose a sí mismos, desplegando altos niveles de estabilidad, siendo menos defensivos, y consecuentemente, más dispuestos para establecer relaciones abiertas, cercanas y transparentes con otros.

Como resultado de la reflexión sobre los conceptos anteriores, se establece que la definición más adecuada para esta dimensión es la propuesta por Rogers (1961): “Autenticidad, se encuentra definida por las virtudes individuales y por las opciones éticas, y proviene de la concordancia entre uno mismo y la experiencia inmediata”.

c) Dimensión de espiritualidad

Conforme a lo investigado por Rego, Pina, & Oliveira (2008), una línea de investigación sugiere que la dimensión espiritual es un componente integral del liderazgo y coloca a la espiritualidad como una variable importante de un modelo integral de desarrollo del liderazgo (Cacioppe, 2000; Fry, 2003; Sanders et al., 2003).

Según Liu & Robertson (2011), el concepto de espiritualidad está representado por tres dimensiones correlacionadas entre sí: interconexión con los seres humanos, interconexión con la naturaleza, e interconexión con una fuerza superior. De lo anterior, se desarrolla la concepción de la espiritualidad como un continuo compuesto por diferentes niveles de identidad que comprende a la vez características fijas y un estadio flexible. Lo anterior se fortalece con lo establecido por Heidegger (1962), en cuanto a que los objetos del mundo son vividos bajo el carácter de la significatividad. El enfoque de Heidegger es trascendental, al definir que solamente a través del ámbito óntico (ser físico en el mundo) nos podemos remontar al contexto de trascendencia, donde el existente humano ha de comprenderse a sí mismo justamente como lugar de manifestación del ser, pues la manera de proyectarse a sí mismo es lo que da contenido y sentido al ser.

Para Dent, Higgins, & Wharff (2005), los líderes que muestran su espiritualidad en el trabajo son capaces de inspirar y motivar comportamientos con significado y

propósito en sus colaboradores en vez de recompensas y seguridad, y entusiasmar a sus seguidores a trascender sus propios intereses. Estas líneas de investigación presuponen que las raíces de un liderazgo efectivo están fundamentadas en la dimensión espiritual del líder.

Por otro lado, exponen Sanders et al. (2003) que el trabajo de Kant (1997), asocia el término “trascendental” a aquello que la naturaleza mental y espiritual concibe por encima del ego o por encima de la experiencia. Así mismo, Liu (2008) menciona cómo el concepto de espiritualidad ha sido estudiado en diferentes disciplinas, y según Helminiak (1996, 1998, 2006) la espiritualidad puede ser reconocida como una ciencia humana prescriptiva colocada en la interfaz de la psicología y la teología. Es un tópico entre la psicología y la religión. De hecho, la literatura sobre sociología y religión sugiere -dada la secularización y el declive de la religiosidad- que la espiritualidad pasa a jugar un rol fundamental en la sociedad postmoderna (Wuthnow, 1998; Hill, Jurkiewicz, Giacalone, & Fry, 2013).

Adicionalmente, Liu (2008) destaca la importancia que la espiritualidad ha ganado en el contexto de la administración, dado que existen numerosas definiciones conceptuales y varias mediciones de espiritualidad propuestas para ser aplicadas en el contexto de la administración (Conger, 1994; Freshman, 1999; Mitroff & Denton, 1999; Benefiel, 2003; Sheep, 2004).

Para Fry (2003), es posible aseverar que el liderazgo espiritual promueve la creación de una visión organizacional en la que sus integrantes experimenten una sensación de llamado vocacional, en el cual su vida tiene significado y contribuye a hacer la diferencia. Así que, mientras el liderazgo espiritual es propuesto considerando una visión, esperanza, fe, y amor altruista, su valor máspreciado es que procura mayores niveles de bienestar de los empleados, compromiso organizacional, desempeño financiero, y responsabilidad social (Fry & Cohen, 2009).

En otros términos, Sanders et al. (2003) concluyen con su propuesta teórica, invocando ideas para discutir sobre el rol que juega la espiritualidad en el liderazgo, aún y cuando existan argumentaciones que critican su teoría de muy idealista. Ellos proponen, que la teoría de liderazgo trascendental comprende tres dimensiones de espiritualidad (conciencia, carácter moral, y fe), las cuales incorporan los aspectos gerenciales de la teoría transaccional y los aspectos carismáticos de la teoría transformacional para incrementar la efectividad del liderazgo. Por su parte, West-Burnham (2002) sugiere que, espiritualidad es un viaje para encontrar un entendimiento profundo, auténtico, y sostenible del yo existencial, que informa sobre su acción personal y social.

Otro punto de vista sobre espiritualidad surge del estudio teórico realizado por Harmer (2010), en el cual se establece un marco conceptual de cuatro niveles incrementales de abstracción que van desde prácticas espirituales, presencia espiritual, y creencias espirituales, hasta la mayor complejidad conceptual, que es la teoría espiritual de sí mismo. Bajo la anterior conceptualización, se puede definir a la espiritualidad como un proceso emergente y continuo de integración psicológica en evolución hacia mayores niveles de consciencia y trascendencia, donde el propósito último es despertar a una consciencia de sí mismo en integración con otros seres vivientes y con la verdadera naturaleza interior; el compromiso de conducirse con autenticidad; la aceptación de las propias limitaciones; y la identificación, seguimiento, y logro del propósito esencial de la propia vida.

Para finalizar, dado el análisis de los conceptos anteriores, y de las definiciones aportadas por West Burnham (2002) y Harmer (2010), se adopta la propuesta por este último, dada la claridad y practicidad de su enfoque, donde la espiritualidad es un proceso emergente y continuo de integración psicológica progresiva de mayores niveles de consciencia y trascendencia.

2.2.2. Estudios de investigaciones aplicadas

Aunque existen diversos estudios sobre la identidad del líder y sus efectos en el desarrollo del liderazgo, hasta ahora se han encontrado pocos estudios empíricos que prueben dicha hipótesis en la práctica, posiblemente por la complejidad y la gran gama de versiones que se presentan al estudiar este fenómeno, y la dificultad inherente de establecer mediciones objetivas para cuantificarlo.

Un estudio realizado por Waldman, Galvin, & Walumbwa (2012), fue sobre cómo la motivación para liderar y el rol de la identidad del líder pueden incrementar la importancia que se le da al liderazgo transformador. Para el estudio fueron seleccionados 251 estudiantes de administración de nivel universitario, diseñando para ello un cuasi experimento en el que un grupo fue expuesto a métodos con modelos del comportamiento y otro grupo no (grupo de control). Los resultados muestran, en comparación con estudiantes del curso de introducción a la administración, que los estudiantes del cuasi experimento incrementaron significativamente el valor otorgado al rol del líder y a su identidad como líderes. El resultado observó una significancia de $p < .10$ y la confiabilidad de la medición tuvo un $\alpha = .95$.

Lo anterior tiene varias implicaciones. En primer lugar, este estudio es tal vez el primero que demuestra, cómo la educación en liderazgo con énfasis en el modelaje del comportamiento puede usarse para desarrollar factores de identidad y motivacionales que son relevantes para el liderazgo efectivo. En segundo término, los hallazgos muestran cómo el modelaje del comportamiento provee una técnica inicial para generar comportamientos de liderazgo transformacional.

En otro estudio cualitativo realizado por Nicholson & Carrol (2013), destacan las prácticas de trabajo sobre identidad, las cuales han sido poco desarrolladas en la literatura: la deconstrucción, deshilvanamiento y desapego, que pueden ser experimentadas cuando se trabaja sobre sí mismo. Los investigadores agruparon estas experiencias juntamente con otras (cimbrando y cortando) bajo el término

“deshaciendo la identidad”. Trabajando sobre esta perspectiva, se puede observar cómo las relaciones de poder perfilan la experiencia de desarrollo del liderazgo, usando un enfoque de interacción y microsociológico para explorar la relación entre identidad y poder.

Las preguntas de investigación fueron: ¿Cómo se deshacen las identidades bajo un programa de desarrollo del liderazgo? ¿cuáles son las relaciones de poder involucradas en este proceso, y cuáles las implicaciones para el desarrollo del liderazgo? Por otra parte, el método utilizado fue un estudio etnográfico con duración de 18 meses y en un solo lugar, con el fin de realizar exploraciones intensivas y detalladas de los procesos de identidad, a la vez que se proporcionaba atención en un contexto específico. Se usó el método de análisis de interacciones de Crevani et al. (2010), y se investigaron las realidades relacionales de los actores mediante el análisis de su lenguaje y los efectos performativos de sus interacciones, encontrando cinco manifestaciones diferentes de deconstrucción de la identidad: agitación, fragmentación, desapego, estancamiento, y juego con identidades.

De los resultados observados durante el experimento, se obtuvieron las siguientes conclusiones: el poder se percibe inmerso tanto en la construcción de la identidad como en la deconstrucción de esta, dado que los datos aportados por esta investigación muestran la evidencia del poder desplegado en las relaciones entre participantes tanto como entre participantes y facilitadores, y tiene la capacidad de influenciar los momentos, opciones, interacciones y descubrimientos significativos.

También, se ve necesario diferenciar entre autodesarrollo y trabajo sobre la identidad tanto en su comprensión conceptual como en las prácticas de desarrollo. Al evaluar los participantes su desarrollo, rápidamente adoptaron un discurso de autodesarrollo, pero se cuestionó: ¿qué tanto el autodesarrollo puede impactar efectivamente en el cambio de sí mismo que acompañan los cambios de modelos mentales, relaciones y estrategias sobre liderazgo?

En suma, si se toma en cuenta que la mayor parte de los estudios encontrados sobre identidad del líder son teóricos, y observando lo que señalan los pocos estudios encontrados y revisados sobre la identidad del líder y su relación con el desarrollo del liderazgo, se robustece la idea en cuanto a la identidad del líder y su relación positiva con el desarrollo del liderazgo trascendental, reafirmando lo mencionado por Fry (2003): es fundamental para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI, realizar los cambios necesarios para incorporar la espiritualidad en el lugar de trabajo, y no fallar en la transición hacia el nuevo paradigma.

2.3. Marco teórico de la variable independiente: Seguidorazgo

2.3.1. Teoría y fundamentos teóricos

El liderazgo en ambientes de trabajo es un proceso social, mediante el cual un individuo ejerce influencia intencionalmente sobre otros para estructurar comportamientos y relaciones dentro de un grupo u organización. Dicha influencia se muestra en términos de orientación a la tarea y orientación hacia las relaciones (Singh & Pethe, 2003).

Según estos investigadores, al revisar la literatura sobre el tema, se dieron cuenta que el desarrollo de subordinados puede ser una dimensión del liderazgo que requiere ser más estudiada en el contexto de los efectos de la expectativa del líder, empoderamiento, asesoría, mentoría, y comportamientos inspiradores. De igual modo, conforme a la literatura existen cuatro grandes conceptos de desarrollo de los seguidores: mentoría, asesoría, coaching y empoderamiento.

Por una parte, el trabajo del mentor de acuerdo con Burke (1984), se orienta principalmente al desarrollo de la autoconfianza del protegido, defendiéndolo, usando asignaciones de trabajo para su desarrollo, y actuando como profesor, entrenador y coach. La asesoría se refiere a la ayuda que el superior inmediato proporciona al subordinado para encarar problemas personales o emocionales. El coaching está relacionado con esfuerzos planeados del superior inmediato para mejorar el desempeño de las habilidades de los subordinados (Singh & Pethe, 2003). Y el

empoderamiento, se encamina a la habilitación y autorización de los subordinados para asumir mayores responsabilidades y obtener mejores resultados, lo cual necesita un alto nivel de madurez del líder para que éste no se sienta amenazado al ceder el control de varias situaciones gerenciales a sus subordinados (Singh & Pethe, 2003).

Así mismo, otros estudios de la psicología positiva sustentan que los individuos positivos tienen relaciones más saludables, situaciones más motivantes en el trabajo, y una visión más promisorio de vida en general.

Apreciado bajo otro enfoque, Avey, Luthans, Smith, & Palmer (2010) examinaron los componentes que generan estados psicológicos positivos en los empleados, como son: alto nivel de eficacia/confianza, alto nivel de esperanza y actitudes positivas, capacidad de perseverancia, y el manejo de problemas de manera positiva. Sus estudios indicaron que un alto nivel de actitud positiva ayuda a los empleados a lidiar con el estrés, mantener buenas actitudes, y mejorar en términos generales el ambiente organizacional.

En otro aspecto, la manera en que los líderes influyen los resultados de los seguidores es vital para la teoría del liderazgo auténtico (ejemplo, Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). El liderazgo auténtico ha sido relacionado con resultados sobre desempeño en el trabajo, compromiso organizacional, y comportamiento de ciudadanía organizacional (ejemplo: Jensen & Luthans, 2006; Walumbwa et al., 2008), sin embargo, hacen falta estudios empíricos que investiguen los mecanismos específicos que producen estos efectos.

De manera similar, Walumbwa et al. (2008) mencionan la motivación inspiracional de parte del líder al proporcionar significado, entendimiento mutuo, y reto en el trabajo a sus seguidores, motivándolos e inspirándolos. El componente de estimulación intelectual del liderazgo auténtico implica animar a los seguidores a cuestionar supuestos, redimensionar problemas, y enfocar situaciones pasadas en

nuevas formas. El líder que provee consideración individualizada pone atención a las necesidades individuales de desempeño y crecimiento personal de los seguidores, actúa como mentor o coach, crea oportunidades de aprendizaje, y genera un clima propicio para el crecimiento individual.

Por otra parte, Shamir (2007) sugiere, que la efectividad del liderazgo es tanto producto de buenos seguidores como de buenos líderes. Al respecto hace recomendaciones específicas para futuras investigaciones sobre: cómo las teorías implícitas, necesidades, e identidades de los seguidores afectan la selección y emergencia del líder, tanto como su respaldo y aceptación; cómo las redes sociales y de interacción de los seguidores influyen la emergencia del liderazgo y su efectividad; cómo las expectativas, valores, y actitudes de los seguidores determinan el comportamiento del líder; cómo las expectativas de los seguidores afectan la motivación y desempeño del líder; cómo la aceptación y el apoyo que los seguidores proporcionan al líder, afectan a éste en su autoconfianza, su eficacia, y comportamiento; y cómo el desarrollo de los seguidores afecta el comportamiento del líder.

Sin duda, estos planteamientos revolucionan lo que hasta hoy se ha investigado generalmente en cuanto a la efectividad del liderazgo, ya que ahora se hace eco de llamados que se han realizado sobre el transcurso de los años para examinar el rol que juegan los seguidores en el proceso del liderazgo (Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985; Shamir, 2007).

No obstante, a pesar de la evidencia de respaldo de los líderes sobre las características de proactividad de los seguidores, existe también la posibilidad de que los comportamientos de proactividad de dichos seguidores sean malinterpretados por los líderes como actos de insubordinación y amenazas a la autoridad, y crear fricciones en la relación (ejemplo: Falbe & Yukl, 1992; Burris, 2012; Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, & McGregor, 2010).

Numerosos estudios ofrecen evidencias de que las respuestas de los líderes a comportamientos de proactividad de los seguidores dependen en parte de otras características de los seguidores como la habilidad diplomática y la habilidad para proporcionar retroinformación constructiva (ejemplo: Sun & van Emmerik, 2015; Maynes & Podsakoff, 2014; Whiting, Maynes, Podsakoff, & Podsakoff, 2012). En síntesis, los estudios sugieren que la efectividad en los comportamientos de proactividad de los subordinados requiere un cierto grado de habilidad. Sin embargo, lo que no reportan estos estudios es cuándo existen momentos oportunos para que los seguidores se embarquen en comportamientos proactivos (Benson, Hardy, & Eys, 2015).

Por su parte, E Cunha, Rego, Clegg, & Neves (2013) han dado un paso adelante, al encuadrar el caso de seguidores trascendentes. Con base en el modelo de liderazgo trascendente, sugieren que los subordinados necesitan desplegar competencias complementarias a las de sus líderes, por lo cual, proponen el “seguidorazgo trascendente” [traducido de la nomenclatura en inglés: *Transcendent followership*. Seguidorazgo es un nuevo término que denota un proceso por el cual se expresa competencia en cuanto a las relaciones gerenciales consigo mismo, con otros, y con la organización. No se encontró referencia de este término en consulta al diccionario Enciclopédico de Espasa Calpe (1985), ni en el diccionario de la Real Academia Española (2014)] como marco de referencia para las responsabilidades de los seguidores en ambientes de organizaciones contemporáneas. Un seguidor trascendente es aquel que expresa competencia en términos de sus relaciones gerenciales consigo mismo, con otros y con la organización. Competencia en el dominio de sí mismo manifiesta tener conciencia y ser proactivo en el desarrollo de fortalezas individuales. Competencia en el campo con otros, está relacionado al impacto interpersonal con líderes y compañeros de trabajo. Y, competencia en el terreno organizacional se refiere a contribuir a la conservación y necesidades de cambio en la organización.

Haciendo un análisis sobre los conceptos vertidos en párrafos anteriores, se puede inferir que existe una relación importante entre el seguidorazgo y la efectividad del liderazgo, y se advierten tres dimensiones significativas para el seguidorazgo: el desarrollo y competencia personal, los valores individuales, y el desempeño efectivo.

No es posible que exista un liderazgo auténtico sin el compromiso decidido y el desarrollo de los seguidores. Los líderes no pueden ser auténticos a menos que sean percibidos como tales y tengan respuesta positiva de los seguidores (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Walumbwa et al., 2008). Esto hace que los seguidores y sus respuestas sean esenciales para el proceso del liderazgo auténtico, por lo cual, reafirma el concepto de Carsten et al. (2010), acerca de que el seguidorazgo tiene mayor realce en el liderazgo. En el mismo sentido, Crossman & Crossman (2011) definen el seguidorazgo como un complemento del liderazgo, en cuanto éste último es un rol relacional donde los seguidores cuentan con la habilidad de influenciar a los líderes y contribuir a los objetivos organizacionales o de grupo, siendo una influencia hacia arriba en la jerarquía organizacional.

Por ello, al revisar los diferentes conceptos sobre el desarrollo de seguidores que han sido encontrados hasta ahora en la literatura, se propone la siguiente definición basada en B. Crossman & J. Crossman (2011), donde el seguidorazgo es la influencia del seguidor en el desarrollo efectivo del liderazgo y en los resultados de la organización, en virtud de su competencia personal, valores, y desempeño. En otras palabras, es la forma en que las características, atributos, y comportamientos de los seguidores influyen el desarrollo efectivo del liderazgo, y por consecuencia, tiene un impacto significativo en los resultados y desempeño de la organización.

a) Dimensión de desarrollo y competencia personal

Si los recursos más valiosos de una organización son los colaboradores, entonces las estrategias de una organización para atraer y retener individuos valiosos tienen que considerar y satisfacer los deseos y aspiraciones del personal sin sacrificar la productividad.

De 1994 a 2003, Sirota Consulting preguntó a más de 2.5 millones de empleados de 237 compañías acerca de lo que más deseaban de un trabajo. Con base en la información recabada, Sirota et al. (2005) propusieron la teoría de los tres factores de la motivación humana en el lugar de trabajo, y sugirieron que la mayoría de los empleados tienen objetivos en tres áreas: equidad, logros, y camaradería. Equidad se refiere a las condiciones de trabajo, y a las políticas de la compañía y su administración (factores higiénicos de la Teoría de Herzberg). Logros se describen como los satisfactores de la Teoría de Herzberg: logros, reconocimiento, responsabilidad, progreso, y aprendizaje. Logros implica sentir orgullo por los resultados al hacer cosas que importan, ser reconocidos por dichos resultados, y sentir orgullo por la organización en que se trabaja. Camaradería involucra tener relaciones de trabajo cordiales, interesantes, y de colaboración.

Por otro lado, Sanders et al. (2003) propusieron que el liderazgo trascendental va más allá del simple intercambio de incentivos por resultados (tanto a nivel individual como a nivel grupal), ya que inspira a los individuos a desarrollar mayor fortaleza en su locus interno de control, y una orientación más espiritual.

A su vez, E Cunha et al. (2013) mencionan que los seguidores competentes en el nivel de sí mismos tienen la capacidad de auto-administrarse y dirigir sus propias actividades efectivamente hacia las metas de la organización. En este sentido, un seguidor es libre de elegir a quien seguir o no, lo cual implica que existen cualidades de liderazgo. Por ejemplo, hay algunas organizaciones que están descubriendo nuevos roles para los seguidores, proponiendo que los individuos son capaces de administrarse a sí mismos y permanecer fieles a sus valores y creencias. Los seguidores que son competentes en el dominio de sí mismos son aquellos que piensan con independencia y protegen y valoran su capital humano.

De igual manera, para permanecer fiel a su identidad abierta y fluida, un seguidor requiere un cierto grado de autoliderazgo, el cual es un proceso en el que

los individuos se auto-influencian para obtener la autodirección y la motivación necesarias para su desempeño (Houghton, Neck, & Manz, 2003). Si uno quiere contribuir a la mejora organizacional, necesita iniciar por desarrollarse a sí mismo, lo cual conlleva el reto de generar autoconciencia y autorregulación. Por esta razón, el desarrollo de la capacidad de autoconciencia es particularmente importante, debido a que los aspectos movilizados en el nivel de conciencia de los participantes a menudo influyen en la dinámica del liderazgo (Lord, Brown, & Freiberg, 1999).

Reflexionando sobre los conceptos y las ideas plasmadas sobre el autodesarrollo (ejemplo: Kelley, 1992; Senge et al., 1994), se puede adoptar lo expuesto por Briscoe & Hall (1999), definiendo que desarrollo y competencia personal es la competencia al nivel de sí mismo para auto-administrarse y ser consciente de sus propias fortalezas y debilidades, tener el interés, y asumir la responsabilidad por el desarrollo de la capacidad personal y su manejo eficaz.

b) Dimensión de valores individuales

Argumentan Jurkiewicz & Giacalone (2004) y Secretan (1999, 2004, 2006), que las organizaciones al expresar espiritualidad en términos de la presencia de ciertos valores y características culturales (ejemplo: confianza, hablar con la verdad, valentía, autenticidad, espíritu de colaboración, cumplir lo prometido, benevolencia, justicia, respeto, humanismo, trabajo significativo, esperanza, dignidad, honestidad), pueden crear ambientes en los cuales es posible la integración de la parte profesional y la parte personal de sí mismo, embarcando a la totalidad de la persona en el proceso de trabajo.

Esto converge con el modelo de Fry, Vitucci, & Cedillo (2005), el cual sugiere que el amor altruista de los líderes (ejemplo: amabilidad, integridad, honestidad, valentía, lealtad) promueve la satisfacción de las necesidades de supervivencia espiritual de los seguidores, mejorando el compromiso y la productividad organizacional.

Ahora bien, tomando en cuenta lo mencionado por Eriksen (2009), con referencia a los eventos catastróficos en el orden económico y político presenciados en el año 2008, se puede deducir que los eventos del mundo se han tornado más complejos. Los entendimientos actuales de estas situaciones complejas son simplemente inadecuados para usarlos como base para las decisiones y acciones que se deben realizar. Por ello, los valores en que se tiene fe pueden proveer marcos de referencia poderosos y prácticos al tomar decisiones y acciones para ser líderes efectivos en un mundo crecientemente complejo, fluido, y contingente. De igual manera, Collins (2001) menciona que la utilización de un conjunto de valores fundamentales para tomar decisiones organizacionales ha sido documentada como un factor distintivo de compañías sobresalientes.

Pese a todo, aunque los valores orientan nuestras decisiones y acciones, cuando se nos pregunta sobre ellos, nos cuesta trabajo identificarlos y expresarlos claramente. Intuitivamente sabemos cuáles son, pero es difícil expresarlos en palabras. Algunas veces, nuestros valores declarados son inconsistentes con nuestros valores actuados. Por ello, si estamos conscientes, claros y comprometidos con nuestros valores, entonces nuestras decisiones y acciones serán congruentes con ellos (Eriksen, 2009).

A mayor abundamiento, Sanders et al. (2003) exponen que los filósofos griegos como Sócrates y Aristóteles establecieron los fundamentos para entender el carácter moral. Estos se enfocaron en estudiar las disposiciones que ocasionan en los individuos escoger entre lo bueno y lo malo, y Tomás Aquino avanzó en el tópico al formular un modelo de desarrollo moral consistente en tres niveles de virtudes: intelectual, moral y teológico (Sandlin, 1992). Las virtudes intelectuales buscan la verdad racional en forma práctica y especulativa. Las virtudes intelectuales incluyen: sabiduría, ciencia, y entendimiento. Las virtudes morales incluyen: justicia, fortaleza, prudencia, y templanza. Así mismo, el nivel más alto de virtud formulado por Aquino [citado por Sanders et al. (2003)] fue el teológico, el cual va más allá de las virtudes morales, y puede ser desarrollado naturalmente. Las virtudes teologales incluyen:

amor, fe, y esperanza. Igualmente, aseveró que el amor es la piedra angular de todas las virtudes.

Por su parte, Ryrie (1984) describió la conexión entre el carácter moral y el afecto, al proponer que el afecto refleja la responsabilidad social y la promoción de la justicia, y sostiene el centro y asentamiento de la vida. Quienes han desarrollado un alto sentido del afecto o carácter moral, evidencian que poseen un conjunto único de valores y virtudes. De lo cual, se deduce que la capacidad para realizar una elección moral está relacionada con el nivel de desarrollo espiritual.

Del mismo modo, Cropanzano, James, & Citera (1993) expresan cómo los valores tienen una función importante al controlar la manera en que la personalidad se manifiesta en comportamientos. Dado que los individuos son en sí mismos expresiones de sus valores y actitudes, los valores frecuentemente se reflejan en el autoconcepto de los individuos (Lord & Brown, 2001). Para concluir, después de haber revisado los diversos conceptos e ideas sobre los efectos de los valores, se adopta la definición de Cropanzano et al. (1992) con relación a la dimensión de valores individuales, la cual los precisa como: conceptos o creencias acerca de estados deseados o comportamientos que trascienden una situación específica, guían la selección o evaluación de comportamientos o eventos, y están ordenados por su importancia relativa o intensidad.

c) Dimensión de alto desempeño

Existe una amplia evidencia de que los valores del liderazgo y los procesos psicológicos juegan un papel importante en los resultados organizacionales y de grupo en términos de cultura corporativa y desempeño organizacional (Carter & Greer, 2013).

En efecto, el desempeño es un objetivo fundamental para los líderes de negocio y los entrenadores deportivos (Soane, Butler, & Stanton, 2015). Como ejemplo, en un desarrollo reciente para la construcción de teoría sobre liderazgo,

surgió el enfoque de seguidorazgo y cómo la percepción sobre el liderazgo por parte de los seguidores influye en el desempeño (Conger & Kanungo, 1998; Ehrhart & Klein, 2001). Cuando un líder encuadra con la visión prototípica del seguidor, entonces el líder será aceptado y el seguidor estará más dispuesto a embarcarse en comportamientos de alto desempeño (Tajfel & Turner, 1986).

Por otra parte, el aprendizaje está íntimamente asociado con el enfoque de desarrollo, dado que cuando una persona se desarrolla, básicamente aprende nuevos comportamientos. Así que, el desarrollo de un seguidor abarca tres aspectos: crecimiento personal, mejoramiento del desempeño y progreso en su carrera (Singh & Pethe, 2003). Pese a todo, una mayor competencia del seguidor no solo mejora su desempeño, sino que también refuerza su imagen de sí mismo como individuo.

Según expone Livingston (1969), los primeros años en una organización es cuando la gente joven puede ser influenciada fuertemente por las expectativas organizacionales, siendo éstas esenciales para la determinación del desempeño futuro de los empleados y el progreso en sus carreras, tal como muestran estudios realizados en AT & T. Lo anterior se desprende en parte de los estudios de Berlew & Hall (1966), en los que concluyeron que encontrarse con altas expectativas organizacionales durante el primer año en una compañía, dirigirá hacia la internalización de actitudes y estándares de desempeño, donde dichos estándares y actitudes a su vez, orientarán el alto desempeño de los siguientes años.

Analizando con profundidad los conceptos e ideas vertidos en párrafos anteriores, se puede definir para este estudio, que el desempeño de seguidores es el incremento en su capacidad y competencia, el aumento de su valor personal, y la adquisición de valores positivos que refuerzan la motivación para mejorar su nivel de desempeño.

Al final de cuentas, Singh & Pethe (2003) exponen que, el desempeño de subordinados se refiere al incremento de su competencia, acrecentamiento del valor

de sí mismo, y al aumento de su motivación para desempeñarse más arriba de lo esperado.

2.3.2. Estudios de investigaciones aplicadas

Dada la novedad del estudio del seguidorazgo en el campo de la investigación sobre liderazgo, y que en la extensa revisión de la literatura solamente se han encontrado hasta la fecha estudios teóricos, es importante hacer énfasis en la manera en que se considera el término de “seguidor” en cuanto al tratamiento de la variable sobre desarrollo de seguidores. Según E Cunha et al. (2013), se refiere a aquellos que, con relación a su posición en la jerarquía, ocupan una posición de menor responsabilidad. De esta forma, un gerente de nivel medio es un seguidor cuando interactúa con el director general, pero es un líder cuando interactúa con alguien fuera de la jerarquía administrativa.

En un estudio teórico realizado sobre los roles y responsabilidades de los seguidores en un ambiente organizacional dinámico, y en el cual se presentan como colaboradores y no como subordinados, E Cunha et al. (2013) encontraron que los seguidores con un alto nivel de competencia de sí mismos y bajos niveles de competencia con respecto a otros y con la organización, puede desembocar en una contribución organizacional limitada (en los siguientes cuatro párrafos se describen más detalles de su investigación).

Para el caso de seguidores individualmente talentosos e interesados en crear valor para sí mismos y ser sobresalientes, dando mínima importancia al resto de la organización y sus miembros y enfocados en sus logros personales, si la interdependencia en la tarea es baja y las demandas de interacción son limitadas, entonces la competencia al nivel de sí mismo puede ser positiva. Por el contrario, si la interdependencia en la tarea es alta, lo interpersonal y el proceso de conflicto pueden neutralizar la competencia individual, y, por lo tanto, la competencia al nivel de sí mismo puede ser de bajo valor al no combinarse con la competencia en otros niveles. Por lo cual, los investigadores citaron que (Proposición 1): los seguidores

con un nivel alto de competencia de sí mismos y bajo nivel de competencia en otros niveles estará asociada con (a) altos niveles de desempeño cuando la interdependencia en la tarea es baja y con (b) bajos niveles de desempeño cuando la interdependencia es alta.

Algunos seguidores pueden desarrollar un mayor nivel de competencia en relación con otros que en el nivel de sí mismos y la organización. Ser buen compañero de equipo es una competencia importante, especialmente cuando se requiere una ejecución relajada. Sin embargo, cuando la iniciativa y la independencia son más valoradas, dicha competencia puede perder valor y dañar a la colectividad en el largo plazo. Por lo tanto, se planteó que (Proposición 2): los seguidores con un alto nivel de competencia en el nivel de otros y baja competencia en otros niveles estará asociada con (a) altos niveles de desempeño cuando la ejecución es más importante que la independencia y con (b) bajos niveles de desempeño cuando la independencia es más importante que la ejecución.

En otros casos, los seguidores pueden mostrar un alto nivel de competencia en el manejo organizacional y bajo nivel en el manejo de sí mismos y con otros, porque el seguidor trata de contribuir a la organización a cualquier costo personal y menospreciando la relación con los demás. Esto puede ser productivo en el corto plazo, pero suprime el pensamiento independiente y limita la capacidad para el crecimiento de sus miembros y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Por ello, se expuso que (Proposición 3): los seguidores con alta competencia a nivel de la organización y baja competencia en otros niveles estará asociada con (a) altos niveles de desempeño en el corto plazo cuando la ejecución prevalece y con (b) bajos niveles de desempeño cuando la independencia es necesaria.

En contraparte, los seguidores trascendentes que despliegan alta competencia en todos los niveles contribuirán a la sostenibilidad de la organización en ambientes dinámicos. En otras palabras, estos individuos expresan una fuerte convicción de que están haciendo un trabajo que merece ser hecho y despliegan apego emocional

y una fuerte responsabilidad por su trabajo. La sensación de ser competentes en términos de sí mismos, con otros, y con la organización, puede ser una precondition para que uno sienta y actúe como adulto genuino y ciudadano organizacional independiente. Por ello, los investigadores propusieron que (Proposición 4): los seguidores trascendentes con altos niveles de competencia en términos de manejo de sí mismos, otros, y la organización, estarán más asociados con altos niveles de desempeño organizacional en el largo plazo que los seguidores con cualquier otra combinación de competencias.

En otro estudio cualitativo realizado por Benson et al. (2015), bajo un enfoque constructivista, se investigó sobre la forma en que difieren las interpretaciones de seguidorazgo en diferentes escenarios en los que acciones de liderazgo y seguidorazgo emergen (en los siguientes 4 párrafos se describe más detalladamente la investigación).

La investigación se realizó con 14 entrenadores de 7 universidades participantes de los Programas de Deporte Interuniversitarios de Canadá. Se seleccionó a los programas de deportes debido a la conciencia y vivencia que se tiene en esta arena con respecto al “seguidorazgo” en un contexto de equipo. Los entrenadores participantes incluyeron disciplinas de basquetbol, futbol, hockey y voleibol, y contaban con 15 años de experiencia en promedio. Así mismo, se eligieron a dichos entrenadores participantes por su trayectoria y excelencia en resultados a nivel nacional.

A su vez, se realizaron entrevistas semiestructuradas con el fin de obtener descripciones contextuales de seguidorazgo, y para enriquecer el proceso de indagación-participación, se diseñaron preguntas iniciales para hacer *rapport* y crear un clima relajado en las conversaciones. Los conceptos y reflexiones de los entrenadores se organizaron en referencia a cualidades que ellos asociaban con el seguidorazgo y los factores contextuales asociados a comportamientos proactivos de seguidorazgo. Adicionalmente, el objetivo primordial del estudio fue detallar la

naturaleza del contexto en que los líderes responden al comportamiento proactivo de seguidorazgo.

Como resultado de la investigación, se encontró que los líderes entrevistados perciben el seguidorazgo caracterizado por cuatro factores: orientación colectiva, transparencia relacional, pensamiento independiente activo, y procesamiento preciso de información relativa a sí mismo. Asimismo, la percepción sobre lo apropiado de los comportamientos de seguidorazgo dependen del contexto social en que tienen lugar. En resumen, los cinco factores contextuales que emergieron sobre la manera en que los líderes construyen comportamientos de seguidorazgo activo fueron: la presencia de observadores externos, las demandas momentáneas de tarea a la mano, estado del proceso de toma de decisiones, factibilidad del aspecto a resolver, y la dinámica relacional.

Sin embargo, los riesgos inherentes al comportamiento proactivo persisten, al desconocerse los motivos no mostrados que a los ojos del observador quedan abiertos a interpretación y pueden tener un desenlace desfavorable, considerando que los individuos perciben signos contextuales en el ambiente cuando realizan inferencias sobre otros.

Por consiguiente, tomando en cuenta que los procesos de liderazgo y seguidorazgo están cambiando, los conceptos de autoridad y obediencia de supervisor y subordinado se están orientando hacia el concepto de liderazgo/seguidorazgo donde líderes y seguidores pueden verse como socios o aliados (Bennis, 1999; E Cunha et al., 2013).

Bajo esta idea, los seguidores efectivos se administran bien y están comprometidos con la organización y su propósito, desarrollando sus competencias, y cimentando sus acciones con valor, honestidad y credibilidad. Por esta razón, las organizaciones sustentables demandan seguidores trascendentes y líderes trascendentes (E Cunha et al., 2013).

Por lo tanto, aunque haya teorizaciones incipientes y escasos estudios cualitativos y empíricos encontrados hasta la fecha, se puede inferir la existencia de un razonamiento fundamentado para pensar que el seguidorazgo está relacionado positivamente con el liderazgo trascendental.

2.4. Marco teórico de la variable independiente: Relación líder-seguidor

2.4.1. Teorías y fundamentos teóricos

Dentro de los hallazgos encontrados por Rego et al. (2008), mencionan que los líderes al promover la autodeterminación y el desarrollo personal de los seguidores, mostrar aprecio y confianza en los subordinados y respetar su vida personal y privada, ser valientes y de mente abierta, impulsar relaciones interpersonales positivas y un sentido de comunidad de equipo, y ser amables, compasivos, leales y respetuosos de sus colaboradores, generan varios efectos positivos: los colaboradores se muestran más felices, más comprometidos con su trabajo, desarrollan un mayor sentido de involucración, tienen mejores intercambios sociales con los líderes, y experimentan un mayor sentimiento de valía personal.

En contraparte, los hallazgos también sugieren que los líderes al abusar de su poder y ser autoritarios, no respetar al personal ni su vida privada, ser rudos, insolentes y crueles, ser perezosos, no reconocer sus errores y malas decisiones, ser deshonestos y falsos, discriminar a los empleados, y provocar malas relaciones interpersonales entre los colaboradores, generan una serie de efectos negativos en los subordinados y en el equipo de trabajo. Ciertamente provocan consecuencias directas sobre el desempeño individual y de equipo tales como: comportamientos negativos y pasividad, venganza y desobediencia, mal clima de trabajo, alta rotación de personal, y bajo desempeño. Además, dichos líderes también producen efectos adversos sobre el bienestar psicológico de la gente que son relevantes para los motivos del bajo desempeño (Rego et al., 2008).

Por otro lado, mencionan Wolley, Caza, & Levy (2011) que, dada la preeminencia de los seguidores para el liderazgo auténtico, es esencial entender los factores que influyen en sus respuestas y reacciones. Por ejemplo, una de las influencias de mayor relevancia es el comportamiento del líder, aunque las características del seguidor también son importantes. Así mismo, las características personales pueden influenciar cómo interpretan los subordinados el comportamiento del líder, dado que el efecto del líder en los seguidores solo puede ser entendido tomando en cuenta cómo interactúan las características de líderes y seguidores para influenciar resultados (Asgari, Silong, Ahmad, & Samah, 2008).

Pese a todo, las nuevas teorías emergentes sobre liderazgo evidencian que los seguidores pueden ser administrados para realizar tareas y obtener niveles de desempeño aceptables, sin embargo, estos últimos también determinan si serán liderados y estarán más abiertos a la influencia de los líderes, y con mayor compromiso en su trabajo (DeRue & Ashford, 2010; Hollander, 1992a, 1992b; Uhl-Bien et al., 2014).

Esto viene a ser un parteaguas entre las concepciones tradicionales del liderazgo enfocadas en el líder y sus características, y una nueva conceptualización del liderazgo más abierta a integrar otras variables como la relación líder-seguidor y el contexto organizacional entre otras. En resumidas cuentas, ejercer el liderazgo para obtener alto desempeño requiere un entendimiento claro de las relaciones entre líderes y seguidores (Awamleh & Gardner, 1999).

En otro contexto, la concepción de Bass & Avolio (1990, 2000) sobre la efectividad de los líderes transformacionales, propone incrementar el nivel de conciencia de los seguidores acerca de la importancia de lograr resultados que agreguen valor; proporcionar visión y estrategias; invitar a los seguidores a trascender su propio interés en beneficio del interés de la colectividad, la organización o el equipo de trabajo; e incrementar el rango de necesidades de los seguidores al aumentar su conciencia sobre cómo mejorar y lograr lo que pretenden.

Por su parte, Geroy et al. (2005), en su modelo CC&M (coaching, consultoría y mentoría) sugieren una dinámica natural de los estilos de liderazgo que están en intersección, y cuatro variables vinculadas a la relación líder-seguidor: locus de control, factores de motivación, resultados, y relación en común. Locus de control se refiere a la magnitud en que los líderes están interna o externamente orientados. Los factores de motivación pueden ser recompensas o reforzamiento de la conducta, o de origen interno o externo. Los resultados adoptan la modalidad de desarrollo de habilidades, modificaciones del comportamiento, o bien crecimiento personal en todos los aspectos de la vida. Y la relación en común, permite atender las necesidades de la organización, los comportamientos sociales para funcionar, y el progreso en la carrera individual.

Por otro lado, en el modelo de liderazgo transaccional se distinguen tres dimensiones: recompensas contingentes y dos formas de manejo por excepción. Según Judge & Piccolo (2004), recompensa contingente es el grado en que el líder establece transacciones constructivas con los seguidores. La administración por excepción es el grado en que el líder toma acciones correctivas de acuerdo con los resultados de las transacciones líder-seguidor, y las acciones pueden ser activas (cuando previenen un problema) o pasivas (cuando se reacciona al problema).

En suma, al analizar las diferentes perspectivas y enfoques que se presentan en diferentes estilos de liderazgo, se pueden distinguir tres dimensiones relevantes que influyen en la efectividad de la relación líder-seguidor. Estas dimensiones son: confianza, características líder-seguidor, y roles de liderazgo adoptados.

Ahora bien, aunque mucho se ha escrito sobre la importancia de la relación entre líderes y seguidores para generar un proceso de liderazgo efectivo, cuando se analiza la diversidad de enfoques y estilos de liderazgo investigados en la literatura, resulta complejo adoptar una definición que se identifique totalmente con la intención del proyecto actual de investigación.

De acuerdo con lo que sugiere Shamir (2007), la efectividad en el liderazgo es tanto producto de buenos seguidores como de buenos líderes. Por lo cual, para efectos prácticos del presente estudio se determina la siguiente definición: la relación líder-seguidor establece el nivel de aceptación y compromiso mutuos entre líder y seguidor para involucrarse en comportamientos de alto desempeño, influenciada por la confianza, características individuales y roles adoptados (basada en Tajfel & Turner, 1986).

a) Dimensión de confianza

Para Bass (1999), la confianza en el liderazgo es requerida para identificarse en buena manera con la organización, y de esta forma interiorizar los valores de ésta última, y consecuentemente, el surgimiento y desarrollo del comportamiento ciudadano organizacional de naturaleza trascendente (altruismo, cortesía, conciencia, actitud deportiva y virtudes cívicas). La confianza en el líder y el desempeño efectivo de los seguidores son resultados vitales para tener un liderazgo exitoso. Sin embargo, el nivel de confianza en el líder varía en los diversos contextos culturales por varias razones como diferencias en teorías implícitas de liderazgo y actitudes ante la autoridad formal (Casimir, Waldman, Bartram, & Yang, 2006).

De acuerdo con dos de las dimensiones culturales establecidas por Hofstede (1980), individualismo-colectivismo y distancia al poder, Casimir et al. (2006) encontraron que individualismo-colectivismo es relevante para la relación de confianza en el liderazgo porque involucra tanto procesos diádicos como de grupo, a la vez que la distancia al poder es importante porque el liderazgo es frecuentemente acompañado de varias formas de uso del poder, especialmente del poder formal.

Por otra parte, la mayoría de la literatura relevante sobre liderazgo sugiere que la confianza debe mediar la relación entre el liderazgo transaccional/transformacional y el desempeño de los seguidores. En otras palabras, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional deben generar confianza, que, a la vez es necesaria si se desea maximizar el desempeño del subordinado (Casimir et al., 2006).

Dicho de otra forma, si los líderes proporcionan recompensas conforme a los acuerdos realizados con los seguidores, entonces se desarrollará confianza porque los seguidores creerán que el líder es alguien en quien se puede confiar con respecto a las transacciones prometidas (Shamir, 1995). De manera semejante, a la luz del liderazgo transformacional hay tres razones principales por las cuales se facilita el desarrollo de confianza en el líder. La primera es credibilidad, la cual fue expuesta por Kouses & Postner (1993) en términos del comportamiento de los líderes: “hacen lo que dicen” y “practican lo que predicán”. La segunda es la competencia o habilidad percibida en el líder por los seguidores. Y la tercera, se refiere a los motivos o intenciones del líder y la preocupación de éste por sus seguidores.

En suma, se puede concluir que la confianza se define en términos del grado de amplitud en que uno cree en otro y está dispuesto a depender de este último (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; McKnigh, Cummings, & Chervany, 1998).

b) Dimensión de características líder-seguidor

La teoría psicológica juega un papel significativo para el entendimiento de cómo los líderes y seguidores pueden trabajar juntos y obtener alto desempeño. Asimismo, el reciente desarrollo de la teoría sobre seguidorazgo, propone que la efectividad del liderazgo es una consecuencia de los comportamientos de los líderes y el impacto que estos comportamientos tienen con relación al procesamiento de información de los seguidores. (Lord & Emrich, 2001). Además, la teoría de la identidad social (*SIT*) proporciona un mecanismo para explicar este proceso, ya que se ocupa de la percepción sobre el cumplimiento con el perfil prototipo entre líderes y seguidores (Tajfel & Turner, 1986).

Por otro lado, la extroversión (uno de los cinco factores de la personalidad) es particularmente relevante para la relación líder-seguidor dado que esta depende de las relaciones interpersonales (Conger & Kanungo, 1998). La extroversión influye en

la interacción social, proporcionando oportunidades para la expresión de la relación líder-seguidor, la cual es vista en forma positiva (Soane et al., 2015).

Singh & Pethe (2003) mencionan que el desarrollo es un fenómeno multidimensional, por lo cual los líderes necesitan un conjunto complejo de habilidades que van desde la sensibilidad interpersonal para entenderse a sí mismo y a otros, hasta la capacidad de establecer objetivos, indagar, escuchar, y trabajar en red. Igualmente, un líder sabe que los seguidores competentes juegan a favor de él y de la organización, por lo cual los trata como socios en el proceso de construcción organizacional. Tal como lo sugirió Livingston (1969, 2003), lo que un gerente espera de los subordinados y la manera en que los trata, determina su desempeño y el progreso en su carrera. Más tarde, él mismo expuso que, una característica única de un líder es la habilidad para comunicar altas expectativas de desempeño (Singh & Pethe, 2003).

De manera similar, motivar implica elevar la autoestima de los subordinados. Éstos esperan ser apreciados y reconocidos, que otros los valoren por un trabajo bien hecho, y sentirse importantes. Así mismo, el líder requiere información de sus seguidores para tomar mejores decisiones, y los seguidores necesitan información del líder para coordinar su trabajo y orientarlo en la dirección correcta (Singh & Pethe, 2003). Por lo tanto, los seguidores que se ven a sí mismos con características más positivas, como tener iniciativa, ser responsables, y ser pensadores críticos independientes, tendrán posiblemente una mayor necesidad de crecimiento personal (Dvir & Shamir, 2003).

A final de cuentas, Uhl-Bien (2006) concluye que el liderazgo ocurre cuando líderes y seguidores son capaces de desarrollar relaciones efectivas y producir una influencia mutua e incremental. De esta manera, considerando las diferentes perspectivas y conceptos analizados, y retomando el principio central de la teoría del intercambio líder-miembro (*LMX*) se puede definir que: las características líder-seguidor son aquellas con las cuales los líderes desarrollan diferentes relaciones de

intercambio con los seguidores, donde la calidad de la relación altera el impacto en resultados importantes para líder y seguidor (Gerstner & Day, 1997).

c) Dimensión de roles de liderazgo

Los líderes son los administradores del desempeño y agentes de cambio cultural de una organización. Como tales, facilitan la creación, distribución y explotación del conocimiento. Dichos líderes pueden ser más efectivos cuando exhiben estilos de liderazgo transaccional, transformacional, o trascendental apropiados a la situación, y se apoyan en las actividades correspondientes de coaching, consultoría, y mentoría. De esta manera, se utiliza el coaching para habilidades, la consultoría para conciliar perfil prototipo, y la mentoría para ayudar a la evolución individual y organizacional (Geroy et al., 2005).

A mayor abundamiento, en el rol de coach, los gerentes enseñan a los colaboradores las habilidades necesarias para funcionar con la tecnología o completar tareas asociadas con procesos dentro de ciertas especificaciones. En el rol de consultor, los gerentes efectivos proporcionan orientación a los colaboradores sobre cómo reconocer y lidiar con los propios comportamientos personales, y cómo estos comportamientos afectan su habilidad para trabajar exitosamente con otros en procesos grupales. Y en el rol de mentor, los gerentes apoyan la evolución de la persona en su totalidad como algo válido y estratégicamente positivo en el largo plazo (Geroy et al., 2005). Para concluir, Geroy et al. (2005) definen a las actividades de coaching, consultoría, y mentoría, como estrategias que articulan los varios estilos de liderazgo descritos anteriormente para efectuar cambios positivos y un desempeño individual óptimo en una organización.

Por su parte, Cacioppe (2000a) argumenta que los empleados desean significado en su trabajo y ser auténticos en lo que hacen y cómo lo hacen, por lo cual, los líderes juegan un rol vital para proporcionar las condiciones en que el balance en las vidas de los empleados puede retomarse, y desarrollar un propósito para las actividades organizacionales en armonía con la vida de todos. Así mismo,

los líderes juegan un rol central para integrar la espiritualidad en el trabajo y propiciar un sentido de espiritualidad en los niveles individual, grupal, y organizacional.

En otro contexto, Balthazard, Waldman, & Atwater (2008) examinaron el rol de liderazgo de mediación y los estilos de interacción de los miembros de un grupo al comparar equipos virtuales con equipos presenciales. Ellos encontraron que los miembros de los grupos presenciales son más cohesivos, más proclives a la aceptación de decisiones de grupo, y exhiben una mayor sinergia que los equipos virtuales. Así mismo, los equipos presenciales muestran una mayor cantidad de interacciones constructivas en comparación con los equipos virtuales, donde estos últimos calificaron significativamente más alto en estilos de interacción defensivos.

Ciertamente, el problema fundamental para los académicos y los practicantes del liderazgo es vislumbrar cómo la tecnología está transformando los roles de liderazgo tanto a nivel individual como colectivo, examinando cómo los estilos de liderazgo existentes y las culturas grupales y organizacionales afectan la apropiación de sistemas de tecnología de información avanzados (Avolio, Kahai, & Dodge, 2001).

Por otro lado, Chreim (2015) expone cómo el liderazgo en las organizaciones involucra una compleja red de relaciones, prácticas, y estructuras. Esta complejidad se intensifica cuando varios individuos comparten el espacio de liderazgo y la distribución de roles de liderazgo. Ahora bien, independientemente de la extensa investigación sobre liderazgo distribuido, nuestro conocimiento de las diferentes configuraciones que emergen de diversas prácticas asociadas con la distribución de los roles de liderazgo es limitada. Un enfoque en las prácticas puede ayudar a descubrir los límites del liderazgo distribuido y proveer una visión uniforme de este fenómeno. Por consiguiente, dicha visión debe expresar no solamente la convergencia de metas e involucración en ciertas acciones, sino también las situaciones de conflicto y tensión.

Ahora bien, mencionan Singh y Pethe (2003), que el líder juega un rol importante para facilitar el aprendizaje organizacional. En el siglo pasado las dos estrategias de influencia (orientación a la tarea y orientación a la relación) fueron bien investigadas y apreciadas, sin embargo, para el siglo XXI, siguen siendo esenciales, pero no fuentes suficientes para el liderazgo. La premisa básica es: en un mundo cambiante, los líderes efectivos muestran adicionalmente un comportamiento orientado al desarrollo.

Luego entonces, atendiendo a las diferentes perspectivas y conceptos abordados sobre los roles jugados por los líderes, se infiere que los roles asumidos por los líderes juegan un papel fundamental en la relación líder-seguidor, dado que tienen impactos en cuanto al desempeño individual y colectivo, la relación de intercambio positivo entre líderes y seguidores, y una relación de beneficio para el desarrollo a nivel individual y organizacional.

Ya para finalizar, al revisar las ideas analizadas, podemos adoptar la siguiente definición sobre roles de liderazgo: son las configuraciones de liderazgo que emergen cuando diferentes actores entran en el espacio de liderazgo (Chreim, 2015).

2.4.2. Estudios de investigaciones aplicadas

Existen diversos estudios empíricos que muestran los efectos que tiene la relación líder-seguidor en la efectividad del liderazgo, sobre todo cuando revisamos la literatura sobre la nueva generación de estilos de liderazgo desarrollados en las últimas dos décadas.

En un estudio realizado por Zhu, Avolio, & Walumbwa (2009), se establecieron las siguientes hipótesis: el liderazgo transformacional estará positivamente asociado con el compromiso decidido del seguidor en su trabajo; las características del seguidor tendrán una relación positiva con el compromiso decidido del seguidor en su trabajo; la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso decidido del seguidor en su trabajo será moderado por las características del seguidor, donde

la relación será más fuerte cuando los seguidores tengan más características positivas; y cuando los líderes observan que las características percibidas de los seguidores son menores que las características auto-reportadas por dichos seguidores, el compromiso decidido con el trabajo será afectado negativamente.

Para este estudio, se recabaron datos en varias industrias de Sudáfrica. Los 140 participantes en el experimento (gerentes senior) calificaron a sus respectivos líderes (altos ejecutivos) en términos de liderazgo transformacional, el compromiso decidido de dichos gerentes con su trabajo, y sus propias características como seguidores. Por otra parte, los 48 altos ejecutivos-líderes, calificaron las características de sus seguidores bajo su supervisión en términos generales, y se asignó un número de identificación para poder cotejar las informaciones correspondientes entre respuestas de altos ejecutivos y gerentes, bajo un contexto expreso de estricta confidencialidad.

En la muestra se incluyeron organizaciones del sector público (38 %), y organizaciones del sector privado incluidos bancos, comercios, e industrias (62 %). Se usó el Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ), otro instrumento para calificar características del seguidor, y el instrumento de auditoria de Gallup sobre el lugar de trabajo, con objeto de medir las tres variables identificadas en el estudio: liderazgo transformador, características del seguidor, y compromiso decidido con el trabajo. Por otro lado, se utilizó un modelo lineal jerárquico dada la naturaleza de los datos.

Los resultados del experimento confirmaron las hipótesis planteadas. Se encontró que tanto las características positivas de los seguidores como el liderazgo transformacional guardan una relación positiva con el compromiso decidido del seguidor en su trabajo en el nivel individual, con $t(47) = 8.44$, $p < .05$, y $\Delta R = .25$. Y todavía más importante, se encontró que estas características del seguidor moderan la relación del liderazgo transformador con el compromiso decidido del seguidor en su trabajo, con una $t(47) = 2.59$, $p < .05$, y $\Delta R = .02$. También se halló, que cuando los

líderes perciben las características del seguidor menos favorablemente que la autoevaluación del propio seguidor, el compromiso decidido del seguidor con su trabajo fue menor, lo cual provee una incipiente y potencial evidencia del efecto Golem. En conclusión, si se analiza cómo los seguidores se perciben a sí mismos y cómo los líderes distinguen las características de los seguidores, y cómo esto puede en retorno influenciar las actitudes de los seguidores en su trabajo, aumentan las evidencias sobre la importancia de examinar el rol percibido y las características de los seguidores, la investigación en el seguidorazgo, y cómo los líderes perciben a sus seguidores.

En otro estudio empírico realizado por Soane, Butler, & Stanton (2015), se teorizó sobre cómo la personalidad del seguidor podría influenciar las percepciones del liderazgo, y cómo dicha percepción sobre la efectividad del liderazgo podría ser asociada con el desempeño. Los autores trabajaron con base en la Teoría de la Identidad Social (*SIT*), el liderazgo transformacional, y la teoría de la personalidad, con el fin de diseñar un modelo de investigación y medir la efectividad del liderazgo y el desempeño. En los siguiente tres párrafos se hace una breve descripción del experimento.

El contexto de la investigación abarcó la competencia de navegación en barco de velas alrededor del mundo, con duración de 10 meses de circunnavegación y 10 barcos idénticos. Los datos cuantitativos fueron obtenidos de acuerdo con la personalidad de los participantes, su percepción sobre el liderazgo transformacional y el desempeño del barco. Los datos cualitativos sobre liderazgo transformacional y efectividad en el liderazgo fueron obtenidos de una submuestra de la tripulación.

Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional estuvo asociado con la efectividad en el liderazgo y el desempeño, con una $r = .87$ y $p < .001$, y la personalidad influenció la percepción sobre el liderazgo. Y para botes con desempeño moderado, fueron asociadas las percepciones sobre el liderazgo y el desempeño.

En conclusión, las implicaciones prácticas de este estudio destacan la importancia de tomar en cuenta la personalidad del seguidor, y adaptar el estilo de liderazgo conforme a la personalidad de dicho seguidor con el fin de mejorar el desempeño. Así mismo, considerando las limitaciones de este estudio en pequeña escala, sería ventajoso considerar sus aplicaciones en los negocios y en los deportes en cuanto a los efectos de la personalidad del seguidor, el liderazgo, y el desempeño a niveles individual y organizacional.

Finalmente, realizando un análisis de los conceptos y las ideas vertidas en párrafos anteriores en cuanto a la relación líder-seguidor, se encuentra que el liderazgo compartido es una opción positiva de liderazgo, el cual según Pearce & Conger (2003), se describe como un proceso de influencia interactiva y dinámico entre individuos en los grupos, donde el objetivo es liderarse unos a otros para la consecución de los objetivos organizacionales o de grupo o de ambos. Dicho proceso de influencia involucra compañeros o colegas, o bien jerarquías superiores o inferiores. Éste produce patrones de influencia recíproca, que refuerza y desarrolla las relaciones de los miembros de un grupo (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007).

Con base en lo anterior, se puede inferir que la relación líder-seguidor se puede asociar positivamente con el liderazgo trascendental, al establecerse un proceso de influencias mutuas entre líderes y seguidores para beneficiarse de una relación positiva y productiva en ambos sentidos.

2.5. Marco teórico de la variable Independiente: Proceso formativo

2.5.1. Teorías y fundamentos teóricos

Cuando se habla del constructo de proceso formativo, se refiere al sistema entero y a los actores que están alrededor del desarrollo del liderazgo en todos los niveles de la organización. Así mismo, se acentúa el papel de los individuos que ejercen influencia sobre otros para lograr un liderazgo efectivo y un mejor desempeño de los seguidores, y por consecuencia, un mayor desempeño de la organización.

En primer lugar, Groves (2007) menciona que el desarrollo institucional del liderazgo puede ser definido como un esfuerzo planeado y sistemático para mejorar la calidad del liderazgo. De hecho, los cambios tan rápidos que hay en los negocios, en la tecnología, y en factores políticos y sociales, han ocasionado que se dé prioridad al desarrollo de habilidades efectivas de liderazgo (Cacioppe, 1998). Como resultado, los programas de desarrollo de liderazgo se han convertido en una prioridad creciente para las organizaciones en el ámbito empresarial y en el sector gubernamental. Las compañías altamente exitosas se enfocan en crear un sistema completo de evaluación y prácticas de desarrollo de líderes que apoyen la amplia gama de talentos en toda la organización (Groves, 2007; Charan et al, 2001).

Por otro lado, se han encontrado elementos clave que contribuyen a una experiencia de liderazgo exitosa, tales como: el cambio de modelos mentales (paradigmas), un enfoque global, desarrollo del personal, y la mejora de competencias de negocio y de liderazgo. Según expresa Amagoh (2009), un aspecto crítico para el éxito de cualquier proceso de desarrollo de liderazgo es la habilidad para motivar a los participantes a reflexionar sobre las experiencias de aprendizaje y transferir los conocimientos y competencias adquiridas al contexto de trabajo.

Adicionalmente a la formación de competencias técnicas para el trabajo, los programas de desarrollo deben enfocar el desarrollo de autoconciencia, formación de equipos, el cambio de actitudes, y la mejora de interacciones interpersonales. Estas competencias se cree que son la clave para el desempeño organizacional y la productividad (Burke & Collins, 2005).

Por su parte, Popper & Lipshitz (1993) indican tres componentes para un programa exitoso de desarrollo de liderazgo. El primero es el desarrollo de autoeficacia en el dominio del liderazgo. El segundo es el desarrollo de conciencia sobre modos de motivar a otros. Diferentes modelos de liderazgo están fundamentados en diferentes modelos de motivación, por lo que el desarrollo de diferentes tipos de líderes requiere ampliar la conciencia sobre diferentes modos de

motivación. El tercer componente es el desarrollo de competencias específicas de liderazgo. Las competencias de liderazgo son habilidades que los líderes utilizan en sus interacciones con los seguidores, las cuales incluyen realizar presentaciones escritas y orales, manejar reuniones de grupo, dar retroinformación, entrevistar, etc.

A mayor abundamiento, en un metaanálisis de 54 estudios sobre desarrollo de liderazgo de 1984 a 2000, Collins (2001) encontró en una muestra de estudios disponibles en organizaciones, el inicio de un enfoque más sistémico para el desarrollo del liderazgo. Adicionalmente, reportó que en 16 de los estudios se enfocó el desempeño organizacional como un resultado esperado de la experiencia de desarrollo del liderazgo. Así mismo, se ha visto que el resultado del desarrollo de liderazgo es aún más importante para las organizaciones globales que para las tradicionales, dado que en éstas existen estructuras de doble reporte, proliferación de canales de comunicación, traslape de responsabilidades, barreras de lenguaje, distancia, tiempo, y cultura (Friedman, 2000).

Recientemente, Cumberland, Alagaraja, & Kerrick (2016) mencionan que en este siglo XXI la globalización es clave. Por lo tanto, la evaluación y el desarrollo de competencias de liderazgo globales es un tópico relevante para el desarrollo de recursos humanos, dado que dichas competencias abarcan características de personalidad, conocimientos, habilidades, y comportamientos. De este modo, las organizaciones adoptan una amplia variedad de enfoques para el desarrollo de competencias globales del líder, aunque el esquema de desarrollo de competencias globales se perfila principalmente en cuatro enfoques: desarrollo de autoconciencia, entrenamiento didáctico, oportunidades experienciales, e inmersión total.

En primer lugar, el desarrollo de la autoconciencia se considera con frecuencia el fundamento del liderazgo global, y se desarrolla al hacer que los participantes identifiquen y reflexionen sobre sus propios valores, actitudes, y comportamientos, como medio para descubrir encuadres culturales (Earley & Ang, 2003). En segundo término, las oportunidades experienciales involucran actividades tales como trabajar

en otro país, viajes internacionales de negocios, operar como miembro de un equipo global, o servir como voluntario en otra cultura (Caligiuri, 2006). En tercer lugar, el entrenamiento didáctico involucra una variedad de enfoques tales como entrenamiento en la diversidad y entrenamiento en idiomas a través de programas educativos formales o programas de auto-entrenamiento (Caligiuri, 2006). Y, por último, la inmersión total se asocia con intervenciones de desarrollo para el perfeccionamiento de todos los componentes de las competencias, e incluyen asignaciones internacionales de largo plazo, asignaciones como expatriados, y entrenamiento en lenguas foráneas bajo inmersión cultural en otro país (Conger, 2014).

Ahora bien, al analizar las diferentes perspectivas y enfoques que se han investigado en los últimos años, se puede decir que los resultados de los programas de liderazgo se determinan en función del desempeño organizacional esperado, por lo cual, el desarrollo de liderazgo, se puede definir como cada forma de crecimiento o desarrollo en el ciclo de vida, que promueve, motiva, y apoya la expansión del conocimiento y maestría requeridos para optimizar el potencial y desempeño de liderazgo de cada uno (Brungardt & Crawford, 1996).

Así mismo, el desarrollo del liderazgo incluye un amplio rango de experiencias de liderazgo como mentoría, asignaciones de trabajo, sistemas de retroinformación, experiencias de entrenamiento en el trabajo, relaciones de desarrollo que incluyen exposición ante ejecutivos senior, y relaciones líder-seguidor (Collins, 2001).

En resumen, se puede observar de lo expuesto, que el proceso formativo de liderazgo es, además de un factor de alto impacto en cuanto a la efectividad del liderazgo, una variable que puede influir positivamente en la generación del liderazgo trascendental, dados los efectos indiscutibles en tres dimensiones esenciales de los líderes: la generación de autoconciencia, la creación de modelos mentales positivos, y el desarrollo de competencias fundamentales para la gestión exitosa de los líderes y del liderazgo organizacional.

Además, de acuerdo con Amagoh (2009), la ausencia del liderazgo efectivo ha tenido un impacto significativo en la habilidad de las organizaciones para implementar y sostener iniciativas estratégicas de cambio. Por ello, el objetivo más importante para todos los programas de desarrollo de liderazgo es incrementar su efectividad y guiar a las organizaciones en períodos de incertidumbre y cambio.

De igual forma, la mayor parte de las empresas reconocen a la efectividad del liderazgo como una de las ventajas competitivas más poderosas que puede tener una organización. No obstante, la investigación reportada en la literatura sobre la efectividad de los programas de desarrollo de liderazgo es escasa, de lo cual se advierte que relativamente pocas organizaciones están evaluando la efectividad de sus programas de desarrollo de liderazgo (Collins, 2001).

Por lo tanto, en vista de los conceptos analizados con respecto al desarrollo del liderazgo y su efectividad, para la presente investigación se propone como definición del proceso formativo (de liderazgo), a cada forma de crecimiento o desarrollo en el ciclo de vida que apoya la adquisición de autoconciencia, modelos mentales, conocimientos, competencias, y maestría requeridos para optimizar el desempeño y potencial del propio liderazgo (basada en Collins, 2001).

a) Dimensión de autoconciencia del líder

Autoconciencia no es un punto de destino, sino un proceso emergente donde uno mismo comprende continuamente sus talentos únicos, fortalezas, sentido de propósito, valores esenciales, creencias y anhelos. Puede incluir también, la conciencia básica y fundamental sobre los conocimientos, experiencias y capacidades de sí mismo (Avolio & Gardner, 2005).

Para facilitar el desarrollo de la autoconciencia existen diferentes estrategias. Una de ellas es la reflexividad práctica, siendo esta una forma de cuestionamiento existencial donde se indaga sobre sí mismo, y pudiendo realizarse en el momento de la acción o en forma retrospectiva. También permite entenderse a sí mismo, las

maneras en que se da la relación con otros, y cómo participar en el mundo social (Cunliffe & Easterby-Smith, 2004).

De acuerdo con Baron & Parent (2014), desarrollar la autoconciencia implica tomar nota de la situación presente y reconocer el potencial de desarrollo. Esto se puede observar en un incremento de la conciencia en varias áreas: (a) reconocer las formas de actuar, traducidas estas en la habilidad para ver con claridad los comportamientos y actitudes que automática y regularmente se exhiben en la vida diaria; (b) darse cuenta de las propias emociones, y ser capaces de reconocerlas cuando emergen; (c) identificar las propias necesidades y valores, reconocer ciertas condiciones percibidas como esenciales para estar bien, y ser hábil para funcionar favorablemente en el medio ambiente; (d) identificar las dinámicas del pasado, analizando y comprendiendo las raíces de la propia identidad y de los comportamientos recurrentes y sus detonadores; (e) ser capaz de darse cuenta de la relación con otros, comprendiendo la influencia ejercida con otros, y a la vez, reconociendo y entendiendo los comportamientos de otros; (f) tener conciencia sobre otros, y ser capaces de interpretar las acciones de la gente alrededor; y finalmente, (g) tener conciencia del efecto de sí mismo sobre otros, y cómo otros reaccionan al propio comportamiento.

Adicionalmente, con base en estudios previos, Jokinen (2004) ha encontrado que las competencias de liderazgo global fundamentales son autoconciencia, compromiso en la transformación personal, y capacidad inquisitiva. Éstas son vistas como la fuerza impulsora para el surgimiento de un amplio rango de otras competencias. La primera de ellas, la autoconciencia, significa que una persona tiene un profundo entendimiento de sus emociones, fuerzas y debilidades, necesidades y motivaciones, fuentes de frustración, y reacciones ante los problemas. Schein (1978) sostiene que uno requiere desarrollar la capacidad de ser consciente de los propios mecanismos de defensa y de la forma en que operan, antes de que uno pueda realísticamente comprender los propios problemas o cuáles recursos son necesarios para manejarlos. Los momentos de iluminación de la conciencia (darse cuenta), lo

habilitan a uno a escuchar a otros y a valorar la retroinformación que se nos ofrece. Tanto Schein como Goleman exponen que la autoconciencia es fundamental para la auto-regulación de sí mismo y de la propia cognición social, las cuales a su vez son esenciales para el desarrollo de las habilidades sociales requeridas para el manejo de las relaciones con otros (Schein, 1984).

En suma, se observa que la reflexividad práctica crea autoconciencia, por lo cual, la autoconciencia se puede definir como: la obtención de conocimiento sobre sí mismo, sobre los valores propios, suposiciones, principios organizativos, y la estructura de sentimientos y sus consecuencias sobre la experiencia de vida cotidiana de uno mismo (Ryle, 1949).

b) Dimensión de modelos mentales sobre liderazgo

Conforme a una base histórica, el liderazgo ha sido extensamente conocido a través de las historias de líderes individuales. Esto nos dirige a un colapso en la distinción entre líderes y liderazgo, ocasionando que el liderazgo se asocie con aquellos individuos que captan nuestra atención (Ladkin, 2010). En línea con esta forma de conocer el liderazgo, la investigación sobre este último se ha realizado estudiando “líderes exitosos” y sus organizaciones para saber lo que estos individuos realmente hacen (ejemplo: Collins, 2001). No es sorpresa, que la perspectiva prevalente de desarrollo del liderazgo se enfoque al desarrollo de un conjunto de habilidades individuales y se haya diseñado con base en lo que se conoce sobre líderes exitosos (Conger, 2010).

En otro contexto, al moverse fuera de la primacía de los individuos y el enfoque sobre desarrollo de competencias y comportamientos asociados, involucra embarcarse en el estudio del liderazgo como fenómeno que no está dependiendo de los individuos o ejercido por individuos, sino que existe entre la gente (Kennedy, Carroll, & Francoeur, 2013). Por tanto, el desarrollo del liderazgo que es influenciado por los supuestos de las teorías relacional y de la complejidad, debe ser perfilado de manera muy diferente, porque ahora el liderazgo es entendido como un resultado

emergente de situaciones relacionales complejas, fluidas e inciertas (Hosking & Bouwen, 2000; Uhl-bien, 2006). Después de todo, una de las implicaciones críticas de estos cambios en el liderazgo, es que la actividad del liderazgo se convierte en algo eminentemente relacional y situacional (Uhl-Bien, 2006).

Por otro lado, Marshak & Grant (2008) señalan que el cambio fundamental en el pensamiento sobre liderazgo ocurrió aproximadamente en 1980 y el período posterior a esta fecha. Éste se asocia con las nuevas ciencias, la visión de la verdad como inmanente, la realidad como construcción social, y una visión del cambio como proceso continuo y en marcha. Igualmente, se caracteriza por el movimiento y cuestionamiento de patrones establecidos (Weick, 2007).

Un ejemplo de lo expuesto previamente, lo presentan Beechler & Javidan (2007), al plantear un nuevo modelo mental para líderes globales, quienes intentan responder a la exacerbada competencia global y a los crecientes niveles de complejidad y volatilidad de los mercados globales. La necesidad de un modelo mental global de liderazgo emerge como un recurso clave para desarrollar ventajas competitivas en el largo plazo. Así mismo, lo que distingue y hace más complejo el concepto de liderazgo global con respecto al de liderazgo en general, es que quienes ejercen liderazgo global necesitan influenciar a otros que representan diversos sistemas institucionales, socioculturales, y políticos.

El modelo mental de liderazgo global se puede definir entonces, como un conjunto de conocimientos y atributos cognitivos y psicológicos que habilitan a quienes ejercen el liderazgo para influenciar individuos, grupos, y organizaciones de diversos sistemas socioculturales (Beechler & Javidan, 2007). Y los componentes críticos de dicho modelo mental global son: capital intelectual, capital psicológico, y capital social. De esta forma, el capital intelectual se refiere a las capacidades intelectuales y cognitivas del liderazgo; el capital psicológico alude a un perfil psicológico positivo, pasión por los encuentros cross-culturales, y una cosmovisión

abierta a la diversidad cultural; y el capital social apunta a las relaciones hacia dentro y fuera de la organización.

En vista de la dinámica de los procesos de liderazgo de la época, se sugiere para contextualizar la definición de esta dimensión de modelos mentales, la propuesta por Rhinesmith (1992): es la predisposición para ver el mundo de una manera particular... un filtro a través del cual miramos el mundo... una predisposición a percibir y razonar en cierta forma... un medio para simplificar el ambiente y usar un marco de referencia preestablecido para entender cada nueva experiencia o evento.

c) Dimensión de competencias de liderazgo

Los modelos de competencias son algo común en las organizaciones que anhelan preparar trabajadores para enfrentar los retos futuros (Kormanik, Lehner, & Winnick, 2009), y los componentes de las competencias, han sido ligados con varios términos incluyendo características, aptitudes, habilidades, destrezas, valores, creencias, y comportamientos (Cumberland et al., 2016).

Un modelo conceptual para organizar las competencias es el de Lucia & Lepsinger (1999), el cual provee un esquema delineado en tres dominios de competencias: (a) características personales como rasgos de personalidad, talentos innatos, o aptitudes, sugiriendo la posibilidad potencial de adquirir habilidad; (b) destrezas y conocimientos que pueden ser tangibles o intangibles; y (c) comportamientos específicos, los cuales pueden ser observados y medidos.

En otra propuesta realizada por Hind et al. (2007), se argumenta que el desarrollo de comportamientos gerenciales apropiados facultará a los líderes para desarrollar y operar organizaciones sustentables en el nuevo ambiente de los negocios, y está actualmente en el corazón de los debates acerca de la naturaleza y carácter de la responsabilidad corporativa. Estos autores tomaron como referencia para su estudio las seis características críticas identificadas por Wilson & Holton

(2003): cuestionar el negocio, entender el rol de cada participante en la sociedad, construcción de alianzas internas y externas, identificar aliados y construir relaciones, respetar la diversidad y adaptarse a diferentes situaciones, y adoptar una visión estratégica. Con base en lo analizado, determinaron en su investigación cuatro competencias que constituyen un comportamiento gerencial responsable: conocimiento, destrezas, actitudes, y habilidades reflexivas.

Así mismo, Quatro, Waldman & Galvin (2007) mencionan que tradicionalmente en la práctica, el desarrollo del liderazgo ha sido muy estrecho al enfocarse primordialmente en la dimensión analítica del razonamiento lógico, la toma de decisiones, y el análisis cuantitativo. Sin embargo, el clima actual de escándalos corporativos y la pérdida de la confianza social generada, aunada a las demandas, necesidades, y expectativas de los empleados, reclama que el desarrollo de programas de liderazgo se oriente más holísticamente, considerando no solo la dimensión analítica, sino integrando también la dimensión conceptual (creatividad y análisis cualitativo), la dimensión emocional (empatía, escucha activa y comunicación efectiva, autorregulación de emociones), y la dimensión espiritual (auto-reflexión, integridad, pensamiento meditativo). Con base en lo anterior, Quatro et al. (2007) han propuesto un modelo integral para el desarrollo holístico del liderazgo que contemple los cuatro dominios expuestos.

Ahora bien, tomando en cuenta las ideas revisadas en líneas anteriores, se adopta la definición aportada por Lucia & Lepsinger (1999), los cuales describen las competencias como conocimientos específicos, habilidades y características requeridas para ser efectivo en el trabajo.

2.5.2. Estudios de investigaciones aplicadas

Aunque hay innumerables estudios que han abordado la investigación sobre desarrollo del liderazgo bajo diferentes modelos y metodologías, no se ha encontrado hasta la fecha algún estudio que haya contemplado el enfoque de desarrollo del liderazgo como un proceso formativo de liderazgo, donde éste último es un término

de mayor amplitud que lo expuesto sobre el t3pico de desarrollo de liderazgo en la literatura.

De hecho, una de las dificultades que se ha encontrado es la de distinguir entre lo que se entiende por desarrollo de l3deres y desarrollo del liderazgo. Es muy com3n que se tomen como conceptos equivalentes, sin embargo, no lo son. La diferencia b3sica es que el desarrollo de l3deres est3 enfocado a individuos que se desea capacitar o desarrollar como l3deres, mientras que el desarrollo del liderazgo se orienta al desarrollo de la capacidad de liderazgo independientemente de las caracter3sticas o funciones de las personas. El primero impl3citamente presume que dichos individuos cuentan con el perfil o potencial para ser l3deres. Y el segundo caso, se refiere a cualquier persona que desea desarrollar habilidades y pr3cticas para ejercer un proceso de liderazgo m3s efectivo. Esto implica que puede desarrollarse un mejor proceso de liderazgo independientemente de la existencia de l3deres, pues lo que importa es el desarrollo de pr3cticas y habilidades para ejercer un liderazgo efectivo.

Otro problema que surge en las organizaciones es distinguir entre qu3n es y qu3n no es un l3der. En general, se asume que un directivo o gerente es un l3der, lo cual puede ser err3neo. Esto queda manifiesto al observar el uso del poder y autoridad conferido por el puesto. Cuando se ejerce la autoridad que funcionalmente es conferida por el puesto para solicitar o exigir el logro de resultados, se observa la figura del directivo o gerente. Cuando la persona ejerce sus habilidades de influencia para motivar el compromiso y el comportamiento de otros para el logro de resultados, se est3 ante la figura de quien act3a como l3der.

Esto quedar3 m3s claramente entendido al repasar algunos de los estudios emp3ricos realizados en los 3ltimos a3os, y descritos en los siguientes p3rrafos.

En la investigaci3n cualitativa realizada por Hind et al. (2007), se estudi3 sobre c3mo las organizaciones pueden desarrollar l3deres que posean las competencias

necesarias para asegurar la sustentabilidad de una compañía, y cómo el entendimiento y la práctica de la responsabilidad corporativa puede ser ampliada al definir competencias e integrar consideraciones sociales y ambientales en los procesos de toma de decisiones de negocios. Su estudio comprendió dos fases. En primer lugar, se aplicó un cuestionario inicial a una muestra de 108 gerentes de los sectores público y privado en Europa. Y en un segundo estudio, se realizaron 24 entrevistas profundas con gerentes senior de diferentes funciones en 11 compañías multinacionales líderes basadas en Europa.

Los hallazgos reportaron después de todo -aunque las cualidades y habilidades sobre liderazgo responsable pueden ser identificadas-, un concepto mediador que fue encontrado posteriormente y denominado como “habilidades reflexivas”, el cual se propone como requisito para explicar su conversión a comportamientos gerenciales individuales, como son: (a) pensamiento sistémico, (b) aceptar la diversidad y manejo de riesgos, (c) balancear las perspectivas local y global, (d) diálogo significativo y desarrollo de un nuevo lenguaje, y (e) conciencia emocional.

Los resultados de la investigación apoyan lo entendido actualmente por los educadores gerenciales sobre los requerimientos de desarrollo del liderazgo para negocios exitosos, ya que es más que el entrenamiento en actividades propias del negocio. Y aunque la importancia del aprendizaje gerencial de habilidades humano-sociales ha sido resaltada en el estudio, la investigación indica, que es necesario incorporar una tercera dimensión al desarrollo del liderazgo responsable para mejorar la educación gerencial. Dicho de otra manera, el estudio sugiere que las “habilidades reflexivas” deben ser desarrolladas como competencias básicas en el desarrollo gerencial, y estas habilidades pueden ayudar a los líderes para generar nuevas formas de pensar y nuevos modelos de negocio, posibilitando además la sustentabilidad de sus organizaciones.

En otro estudio cuasiexperimental cualitativo desarrollado por Baron & Parent (2014), se examinó el proceso de desarrollo de liderazgo auténtico en un contexto de entrenamiento. La duración del programa fue de 3 años, con 15 días de entrenamiento por año y sesiones de 5 días cada cuatro meses, para un total de 45 días. El programa se enfocó en 5 grandes temas: (a) autenticidad, (b) influencia e impacto, (c) desarrollo de sí mismo y de sus colaboradores, (d) establecimiento de relaciones duraderas, y (e) obtención de resultados. Adicionalmente, cada participante asistió a 9 sesiones de coaching individual por año con sus consultores, con el fin de apoyar el plan de desarrollo de cada uno.

El programa fue diseñado de acuerdo con las sugerencias de varios estudios, indicando que los programas de entrenamiento son más efectivos cuando tienen un período largo de implementación e incluyen tanto sesiones en el aula como coaching individual. Por otro lado, las preguntas de investigación fueron: ¿cuál es el proceso mediante el cual los gerentes desarrollan en un contexto de entrenamiento las habilidades necesarias para ejercer un liderazgo auténtico? ¿qué prácticas de entrenamiento ayudan a producir la emergencia de eventos detonadores durante el proceso de desarrollo?

Posteriormente, se recolectó información sobre ejemplos y descripciones de acuerdo con experiencias de los participantes, mediante entrevistas semiestructuradas a 24 gerentes de nivel medio en Canadá, y una mezcla de 11 mujeres y 13 hombres con edades entre 36 y 53 años. En suma, el análisis del contenido de las entrevistas reveló que el programa de entrenamiento habilitó a los participantes para desarrollar las cuatro dimensiones del liderazgo auténtico propuesto por Walumbwa et al. (2008). Las tres primeras dimensiones: conciencia de sí mismo, transparencia relacional, y manejo balanceado de la información, reportaron un marcado desarrollo, sin embargo, la dimensión de perspectiva moral internalizada fue menos evidente en su desarrollo.

El análisis de los resultados de la investigación bajo un enfoque inductivo muestra que la progresión de las actividades de entrenamiento en un contexto organizacional simulado es crucial para desarrollar las habilidades del liderazgo auténtico. Esto va en línea con lo expuesto por Cooper et al. (2005) sobre el desarrollo del liderazgo auténtico, dada la necesidad de garantizar que la intervención sea genuina y el contexto organizacional sea tomado en cuenta.

Reflexionando sobre las experiencias descritas, y los conceptos analizados en cuanto al enfoque de los programas e iniciativas de desarrollo de liderazgo estudiados en diversas organizaciones, se advierte que el enfoque proporcionado carece de elementos para dar certeza en cuanto a una perspectiva de desarrollo del liderazgo y de los líderes dentro de una visión holística., Por ello, se reafirma la convicción de replantear los términos en que se concibe la variable de desarrollo, y ampliar su panorama al considerarla como proceso formativo de liderazgo, en vez de desarrollo de liderazgo.

Lo anterior se refuerza cuando se considera lo que expone Assagioli (1976), en el sentido de que los seres humanos no están completos sin las dimensiones espirituales, y por lo cual, la trascendencia es el nivel más inclusivo de conciencia. Adicionalmente, Boucouvalas (1993) afirma que la exploración de la conciencia es imperativa para entender el desarrollo humano y el amplio rango de conciencia disponible para los seres humanos.

Así mismo, se requiere dar mayor importancia a la revisión de los modelos mentales sobre liderazgo, e integrar al desarrollo de los líderes la habilidad para reflexionar sobre sus paradigmas y la habilidad para cambiarlos, lo cual va muy en línea con lo sugerido en la conclusión del estudio de Kennedy et al. (2013), al señalar que el trabajo sobre modelos mentales es requerido no sólo por los participantes en los programas de desarrollo, sino en términos de no tomar por hecho perspectivas y prácticas que perfilan el diseño y la evaluación de los programas.

De manera semejante, un concepto que debe sumarse indiscutiblemente al proceso formativo del liderazgo es la manera en que conceptualizamos las competencias de los líderes. Anteriormente se creía que bastaba con tener un conjunto de competencias para los diferentes niveles de una organización, sin embargo, en la actualidad nos hemos movido hacia un mundo globalizado, y se requiere reconceptualizar la manera en que apreciamos el desarrollo de los líderes. Cumberland et al. (2016) argumentan que, en esta época, los líderes globales deben operar en diferentes sistemas de valores socioculturales y políticos, generando un ambiente de negocios considerablemente más complejo, diverso, e incierto, y reconociendo a la vez, imperativos adicionales únicos que necesitan los líderes globales de las organizaciones en cuanto a competencias, conocimientos, y habilidades. A causa de esto, se sugiere desarrollar y retener líderes que puedan funcionar efectivamente en ambientes complejos y administrar equipos de negocios globales.

2.6. Marco Teórico de la variable independiente: Contexto organizacional

2.6.1. Teorías y fundamentos teóricos

En un contexto organizacional menos orientado a promover el desarrollo del liderazgo, es muy común observar indiferencia y resistencia en cada nuevo intento para fortalecer el desarrollo del liderazgo de sí mismo. Cuando la resistencia aumenta, puede disminuirse la disposición de la persona para el desarrollo y al mismo tiempo reducir la confianza en el proceso de desarrollo. Un clima positivo proveerá a los líderes suficientes recursos y niveles de seguridad para perseguir retos de desarrollo sin represalias por errores honestos. Por ello, las culturas organizacionales que promueven el aprendizaje reforzarán el valor y significado de los fracasos y cómo hacer que éstos contribuyan al desarrollo tanto como los éxitos (Avolio & Hannah, 2009).

Lo anterior concuerda con lo expuesto por Bass (1999), respecto a los líderes interesados por la renovación organizacional, quienes fomentarán la emergencia de

culturas organizacionales hospitalarias y orientadas a la creatividad, a la solución de problemas, a la toma de riesgos y a la experimentación.

Por otro lado, Beugré, Acar, & Braun (2006) mencionan que cuando existe la percepción de volatilidad e incertidumbre en el ambiente externo, la forma dominante de liderazgo será transformacional. Así mismo, argumentan que el liderazgo transformacional no son características que posee el líder, sino más bien un comportamiento inducido por el ambiente que enfrentan el líder y la organización. Los factores externos tales como los cambios tecnológicos, la globalización, la feroz competencia, y otros similares, son factores objetivos que generan incertidumbre objetiva.

Continúan diciendo los autores citados, que pueden emerger tres tipos distintos de liderazgo transformacional: (a) el liderazgo revolucionario-transformacional, el cual emerge para realinear la organización para adaptarla a los cambios en el ambiente externo; (b) el liderazgo-evolucionario transformacional, surge en organizaciones operando en un ambiente menos volátil y donde los miembros cuentan con un alto grado de receptividad; y (c) el liderazgo transgresor-transformacional, nace cuando las organizaciones operan en un ambiente menos volátil y cuyos miembros tienen un bajo grado de receptividad.

Por su parte, Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004) señalan que los académicos enfatizan cada vez más la relevancia del trabajo significativo para mantener el bienestar y salud de los empleados, y una organización con mejor desempeño. De igual modo, el movimiento de calidad de vida en el trabajo iniciado por los 1950's, propuso varios principios para organizar y administrar las organizaciones, tales como: equidad en la compensación, ambiente de trabajo seguro y saludable; trabajos desarrolladores de la capacidad de la persona; progreso de carrera en el trabajo; integración del trabajo, vida personal y familiar; y responsabilidad hacia la comunidad y ambiente local (Walton, 1974). Otros han argumentado que la espiritualidad contribuye al desempeño organizacional (ej.

Giacalone & Jurkiewicz, 2003), y proporciona beneficios a nivel individual, incluyendo un incremento en la salud física y mental de los empleados, crecimiento personal, despliegue de todo el potencial, aumento del sentimiento de valía, mayor tolerancia ante el fracaso, y menor susceptibilidad al estrés.

Así mismo, Knowles (1980) declara que el aprendizaje en los adultos es una aventura para toda la vida, ya que en ocasiones una destreza particular puede ser difícil. Sin embargo, cuando existe un ambiente de apoyo, los individuos practicantes pueden aprender nuevos enfoques o metodologías de sus compañeros y colegas a lo largo del tiempo. La gente se beneficia al compartir sus interpretaciones de experiencias de aprendizaje con otros (Muir, 2014).

De manera similar, una “organización que aprende” facilita el cambio, empodera a los miembros de la organización, incita a compartir información y motiva la colaboración, crea oportunidades de aprendizaje, y promueve el desarrollo del liderazgo. Por ello es necesario, adquirir un mayor conocimiento de las condiciones o factores contextuales requeridos para habilitar el desarrollo de líderes efectivos (Amagoh, 2009). Además, el nivel de apoyo del ambiente puede influenciar la selección de líderes y la efectividad del liderazgo.

Adicionalmente, Groves (2007) propone que las organizaciones deben implementar las siguientes seis líneas de liderazgo para desarrollar líderes efectivos: a) desarrollar una red de mentores al embarcar a todos los gerentes en relaciones de mentoría; b) asegurar la participación del nivel gerencial en la identificación y preparación de empleados de alto potencial; c) involucrar a todos los niveles gerenciales en actividades de desarrollo de liderazgo para el personal de alto potencial; d) asegurar un proceso de planeación y sucesión flexible, fluido y profesional; cartas de reemplazo actualizadas; y procesos de decisión con base en el desempeño y la diversidad de candidatos; e) establecer una cultura organizacional de apoyo con la participación activa de directivos senior en los programas de desarrollo y en los sistemas de evaluación del desempeño y de reconocimientos, con

el fin de reforzar la involucración del nivel gerencial; y f) evaluar la efectividad de las prácticas de desarrollo de liderazgo mediante estudios empíricos que validen los modelos y la teoría de los programas, y una valoración objetiva de conocimientos, comportamientos y resultados.

Haciendo una síntesis de los conceptos expuestos con anterioridad y las experiencias de investigación de los diversos teóricos, se puede decir que existe una marcada tendencia para continuar los esfuerzos de las organizaciones en la creación de condiciones organizacionales generadoras del desarrollo de liderazgo y de los líderes. De este modo, se propician mejores ambientes de trabajo en los cuales la gente pueda tener mejor calidad de vida y ser más productiva en sus actividades. En consecuencia, se pueden destacar las siguientes dimensiones que pueden contribuir a la creación de un contexto organizacional positivo en la efectividad del liderazgo trascendental: mentoría, valores organizacionales, y ambiente positivo de trabajo.

Finalmente, si se reflexiona sobre las ideas expuestas, se propone para la variable de contexto organizacional la siguiente definición basada en Amagoh (2009): se refiere al ambiente que apoya y se caracteriza por una cultura que valora y motiva activamente el proceso de desarrollo del liderazgo, enfatizando el uso de mentores, valores organizacionales, y un clima positivo de trabajo.

a) Dimensión de mentoría

La mentoría formal, es un componente fundamental de los programas de desarrollo de liderazgo y ofrece grandes beneficios para las organizaciones, tales como la mejora de la efectividad individual y organizacional. A la vez, existen tres grandes aplicaciones del proceso de mentoría para el desarrollo de liderazgo: desarrollo de carrera, entrenamiento y desarrollo, y desarrollo organizacional (Amagoh, 2009).

Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & McKee (1978) agregan que la mentoría no es simple, dado que opera a lo largo de un continuo de efectividad y abarca muchas variables. Cuando estas últimas caen en su lugar, la mentoría produce

muchos beneficios para el protegido y el mentor. Por ejemplo, en un estudio sobre el proceso de mentoría, se reportó que los protegidos tuvieron una mayor posibilidad para avanzar en su carrera y sentirse más comprometidos y satisfechos con su organización, en comparación con los que no estaban en una relación de mentoría. Otro beneficio observado fue la adquisición de habilidades gerenciales más amplias debido a la práctica de la reflexión (Schon, 1987). Ahora bien, los efectos que tiene la mentoría en el mejoramiento gerencial ha sido el enfoque principal de la investigación hasta la fecha, sin embargo, se ha puesto muy poca atención al efecto de la mentoría en el desarrollo del liderazgo (Muir, 2014).

Para Sosik & Lee (2002), el fin de la mentoría es proporcionar una forma de apoyo social de individuos experimentados y conocimientos más avanzados (mentores) a otros con menor desarrollo (protegidos), con el fin de facilitar el desarrollo y avance de la carrera del protegido. Dicha relación de mentoría se desenvuelve en cuatro etapas: inicio, progreso, separación, y redefinición. Revisiones de la literatura sobre mentoría, concluyen que la mentoría en las organizaciones puede dar como resultado un incremento en la autoestima y un aumento de la satisfacción en el trabajo; socialización efectiva de empleados jóvenes; promociones y compensaciones; satisfacción, compromiso, movilidad y avance en la carrera; y reducción del estrés en el trabajo (Godshalk & Sosik, 2000).

Así mismo, los mentores tienen dos funciones principales para los protegidos durante las fases de la mentoría: desarrollo de la carrera y soporte psicosocial a los protegidos. El desarrollo de la carrera incluye el apoyo profesional, dar exposición y visibilidad, coaching, protección ante amenazas, y facilitar el acceso a proyectos retadores. El apoyo psicosocial involucra asesoría, amistad, aceptación y refuerzo afectivo, y modelar roles (Kram & Isabella, 1985).

Adicionalmente, Kram & Ragins (2007) han señalado la existencia de tres prioridades cruciales en el campo de la mentoría. La primera se refiere a la necesidad de entender y delinear la forma en que varias modalidades de mentoría se

complementan entre sí dentro del contexto de desarrollo en redes de trabajo. Entre las diferentes formas híbridas de mentoría se incluyen la mentoría entre pares, mentoría en grupo, mentoría cross-organizacional, mentoría cross-cultural, mentoría diversificada, y mentoría virtual. En segundo lugar, hay mucho que aprender sobre la estructura, tesitura, y resultados potenciales del desarrollo en redes de trabajo para individuos en diferentes niveles de avance de su carrera. Tanto si se enfoca sobre las relaciones o bien sobre el desarrollo de redes de trabajo, se puede aprender acerca de cómo se combinan los factores individuales y contextuales para perfilar la dinámica, procesos, y resultados en el desarrollo de redes de trabajo y en las relaciones. Por último, desde una perspectiva práctica, se necesita entender cómo las redes de trabajo y el aprendizaje relacional pueden ampliar el desarrollo y desempeño organizacional, a la vez que se capitaliza el impacto inevitable de los cambios tecnológicos, fuerzas de trabajo diversas, y la globalización.

Ya para concluir, y valorando los diversos conceptos analizados sobre contextos de redes de trabajo y relaciones, se adopta la definición propuesta por Mullen (1994), donde mentoría es una relación uno a uno entre un miembro más experimentado (mentor) y uno de menor experiencia (protegido) de la organización o profesión. Esta relación de mentoría se establece para promover el crecimiento profesional y personal del protegido mediante el coaching, apoyo, y guía del mentor.

b) Dimensión de valores organizacionales

Jurkiewicz & Giacalone (2004) proponen la posibilidad de que en las organizaciones donde se expresa la espiritualidad en términos de la presencia de ciertos valores y características culturales (ej. Confianza, hablar con la verdad, autenticidad, espíritu de colaboración, cumplimiento de compromisos, justicia, respeto, humanismo, trabajo significativo, esperanza, dignidad, honestidad), se genera un ambiente en el cual las partes personal y profesional de sí mismo envuelven a toda la persona en el proceso de trabajo.

Después de todo, como lo han mostrado los estudios organizacionales positivistas y la literatura sobre la espiritualidad en el lugar de trabajo, lo propuesto por Maslow (1965) para crear organizaciones *eupsygian*, parece ser más realista que las críticas que la declaran una utopía (Payne, 2000). La noción de “eupsygia” fue creada por Maslow (1965), y proviene de la combinación de “eu”, que significa bueno, y de “psyche”, que significa mente o alma. De tal forma que *eupsygian* significa tener una buena mente o alma, o bien, el bienestar de la mente.

En otro contexto, Pawar & Eastman (1997) señalan que los líderes transformacionales crean una visión organizacional dinámica, la cual frecuentemente necesita una metamorfosis en valores culturales para reflejar mayor innovación. Así mismo, Luthans et al. (2008) mencionan que muchas teorías positivas de liderazgo han puesto poco énfasis en los componentes éticos y morales del liderazgo, sin embargo, la teoría de liderazgo auténtico les da un valor central a estos aspectos. Adicionalmente, Woolley et al. (2011) exponen que, los líderes auténticos son aquellos quienes están conscientes de sus propias fortalezas y debilidades, consideran todas las aristas de un problema, muestran sus valores morales personales, y claramente comunican el razonamiento y los objetivos de sus acciones. Un comportamiento como el mencionado, da lugar a predecir la creación de un clima organizacional positivo caracterizado por integridad, confianza, y altos estándares de ética, y el cual, necesariamente debe contribuir al desarrollo de los seguidores (Avolio & Gardner, 2005).

Se puede inferir de lo anterior, que los líderes auténticos establecen climas organizacionales más morales, comunicativos, y apoyadores, al modelar sus valores personales, y, en consecuencia, perfilan los valores organizacionales en los cuales se construye el clima organizacional (Avolio & Gardner, 2005).

En vista de los diferentes conceptos expuestos en párrafos anteriores, se propone la siguiente definición de valores organizacionales: son los factores clave

que perfilan el clima organizacional e influyen la manera en que la organización es administrada (Hendel & Kagan, 2014).

c) Dimensión de ambiente positivo de trabajo

Para competir en los mercados globales, los empleados necesitan presentarse a trabajar con entusiasmo, y requieren de un lugar de trabajo que les ofrezca actividades interesantes y emocionantes, buenos sistemas de apoyo, y líderes apasionados. El tiempo es el justo para crear ambientes de trabajo más humanos, positivos, retadores, y estimulantes (Boverie, Grassberger, & Law, 2013).

Así mismo, desde una perspectiva organizacional, los empleados son un recurso valioso de ventaja competitiva, aunque esto no parece ser una creencia universal. Pfeffer (1998) encontró, que solo el 50 % de las organizaciones consideran que los recursos humanos realmente importan. Aún más, del 50 % que piensa que el recurso humano es valioso, sólo el 50 % de ese 50 % hace algo al respecto. Es decir, sólo una octava parte de las organizaciones implementan programas y lineamientos para el desarrollo de recursos humanos. También, Pfeffer (1998) observó que el restante 12.5 % resultan ser las organizaciones de clase mundial, mostrando resultados superiores en productividad, innovación, calidad, satisfacción del cliente, y mejor rentabilidad.

Por otro lado, se ha advertido cómo el aprendizaje forma parte importante para el desarrollo e involucración decidida de los empleados en las compañías reconocidas como “mejores lugares para trabajar” (*GPTW*), las cuales practican en su mayoría preceptos humanistas (Boverie et al., 2013). La investigación sugiere que, cuando un lugar de trabajo promueve el aprendizaje, no sólo mejoran las destrezas y habilidades de los empleados (elevando el valor del capital humano de la organización), sino que también se incrementa la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización (Rowden, 2002).

En otro aspecto, el factor de mayor importancia para crear ambientes de trabajo positivos, apoyadores, y estimulantes, es la existencia de líderes apasionados y positivos. Los líderes apasionados crean visiones inspiradoras del futuro. Así que, el rol fundamental gerencial en todos los niveles es liderar, por lo cual, el líder debe estar muy consciente de la necesidad de crear un ambiente positivo para generar los mejores servicios y productos que una organización ofrece (Boverie et al., 2013).

Adicionalmente, Boverie et al. (2013) proponen un modelo de Intimidad Ocupacional (*OI*) en el ambiente, integrado por tres componentes: lugar de trabajo nutriente (*NW*), un lugar donde el trabajo es significativo (*MW*), y un lugar donde la gente ama su trabajo (*LW*). Cuando a la gente le apasiona su trabajo y la organización proporciona un ambiente nutriente, entonces *OI* existe. Los líderes pueden usar la psicología positiva con el fin de elevar la *OI* como medio para mejorar potencialmente la involucración y el desempeño de la fuerza laboral.

Por otra parte, Fry (2003) menciona en su teoría de liderazgo espiritual, cómo los valores, actitudes, y comportamientos de los líderes crean un ambiente espiritual que ayuda al florecimiento de los seguidores. El amor altruista y la sustancia espiritual de los líderes instituyen un ambiente cálido y de valoración, lo cual eleva la motivación intrínseca de los seguidores para realizar su trabajo.

Para finalizar, si se analizan con profundidad los conceptos anteriores, se puede retomar lo expuesto por Boverie et al. (2013) respecto a los ambientes nutrientes de trabajo, definiendo el ambiente positivo de trabajo como: un ambiente nutriente que incluye prácticas de desarrollo de recursos humanos tales como planeación del desarrollo, mentoría o coaching, rotación en el trabajo, y entrenamiento suficiente para que el empleado desarrolle las destrezas y habilidades requeridas para afrontar adecuadamente los retos de su trabajo.

2.6.2. Estudios de investigaciones aplicadas

De los diversos estudios empíricos y teóricos revisados en la literatura sobre liderazgo, destacan dos de ellos por relacionarse en mayor grado con el enfoque de liderazgo trascendental de este proyecto de investigación.

El primer estudio realizado por Woolley et al. (2011), examinó la manera en que las características de los líderes y seguidores interactúan para influenciar los resultados asociados con el desarrollo de los seguidores y el liderazgo auténtico. Esta investigación partió de la consideración del capital psicológico (*PsyCap*) como base del desarrollo de los seguidores y su relación con el liderazgo auténtico, proponiendo que el clima positivo de trabajo es un mecanismo subyacente de esta relación. Así mismo, se examinó el rol moderador del género sobre la relación de liderazgo-clima-*PsyCap*. Las hipótesis de la investigación fueron observadas en una muestra nacional de 3,000 adultos con empleo en Nueva Zelanda, utilizando una encuesta para medir el liderazgo auténtico en la nación. El estudio fue aplicado en una muestra estratificada de empleados adultos, y distribuido en sobre anónimo para enviar de regreso a los investigadores del Instituto de Liderazgo de Nueva Zelanda de la escuela de negocios de la Universidad de Awckland. Un total de 828 respuestas útiles para el estudio fueron recibidas (28 % de tasa de respuesta).

Aproximadamente el 53 % de los remitentes fueron mujeres. Las edades estuvieron en un rango de 18 a 55 años, y una mediana de 35 a 39 años. La experiencia en el trabajo fue entre 10 y 15 años, y se incluyeron proporciones relativas de varias industrias, ocupaciones y tipos de organización.

Los resultados obtenidos confirmaron la primera hipótesis, estableciendo que el liderazgo auténtico incrementa *PsyCap* ($r = .43$, y $p < .05$). Así mismo, se confirmó en general la segunda hipótesis sobre la predicción de que el ambiente positivo de trabajo es mediador entre la relación de liderazgo auténtico y *PsyCap*, donde el liderazgo auténtico incrementa el ambiente positivo de trabajo, y este a su vez beneficia el *PsyCap* de los seguidores (con $\beta = .83$, y $p < .05$). Por último, aunque se

obtuvieron datos consistentes con la tercera hipótesis, en la cual se proponía que la similitud de valores de género entre líder-seguidor moderaría la relación entre el liderazgo auténtico y el clima positivo de trabajo, quedó incompleta su prueba debido a no tener suficiente representatividad de géneros y que el modelo aplicado solo incorporó el género de los seguidores.

Con este estudio se avanzó en la literatura en dos aspectos: (a) en primer lugar apoya las predicciones en cuanto a los efectos del liderazgo auténtico, y (b) en segundo término empieza a revelar los mecanismos mediante los cuales un ambiente de liderazgo auténtico tiene efecto en los seguidores, y éstos a su vez en la efectividad del liderazgo. Adicionalmente, los resultados resaltan la necesidad de considerar la influencia que tienen las características de los seguidores en los resultados del liderazgo.

El segundo estudio realizado por Hendel & Kagan (2014), examinó la asociación entre los valores percibidos de la organización y el compromiso organizacional de enfermeras israelíes en relación con su origen cultural. Las diferencias y las discrepancias entre los valores organizacionales individuales y los de la cultura organizacional son fuentes potenciales de dificultades de adaptación. Los valores organizacionales son considerados como los lazos de unión entre los individuos y sus organizaciones, por lo que en sociedades multiculturales las diferencias en percepción de los valores organizacionales y el compromiso organizacional puede reflejarse en los grupos de trabajo.

Los datos fueron obtenidos usando un cuestionario que fue contestado por 106 enfermeras de ocho diferentes unidades de un centro médico en el centro de Israel. Los resultados mostraron una correlación positiva entre los valores organizacionales y el compromiso organizacional ($r = 0.66$, $p < .01$). Diferencias significativas fueron encontradas en valores organizacionales y compromiso organizacional entre enfermeras nacidas en Israel, las nacidas en Rusia, y las nacidas en Etiopía. Se observó que el perfil sociodemográfico modifica el efecto de

los valores organizacionales sobre el compromiso organizacional: cuando la persona de enfermería era hombre, musulmán, de religión ortodoxa, y sin educación académica, el efecto de los valores organizacionales sobre el compromiso organizacional fue más alto.

Los hallazgos confirman el rol que tiene la cultura y el origen étnico en la percepción de los valores organizacionales y el nivel de compromiso organizacional en el personal de enfermería, por lo cual, la valoración de las diferencias culturales y étnicas reflejadas en los valores organizacionales y compromiso organizacional, proporcionan un entendimiento claro de la habilidad de las enfermeras para ajustarse a su ambiente de trabajo, y ayuda a los gerentes de enfermería a divisar medios para incrementar el compromiso del personal.

Reflexionando sobre lo anterior, y lo mencionado por Boverie & Kroth (2001) sobre los conceptos de OI, se sugiere que los líderes (incluyendo los de RH) deben crear un ambiente laboral positivo y promover un lugar de trabajo nutricional, motivando el trabajo significativo, y propiciando un ambiente en que los empleados amen su trabajo.

En síntesis, el entendimiento de la importancia de crear un ambiente de reconocimiento a cada empleado por sus méritos, resultados, y futuro potencial, es vital para desarrollar los futuros líderes en todos los niveles de la organización. Al comprender mejor las condiciones o factores contextuales que deben estar presentes para favorecer el desarrollo de líderes efectivos, los líderes organizacionales pueden estar mejor equipados para crear las condiciones necesarias que faciliten el crecimiento de los futuros líderes (Vardiman, Houghton, & Jinkerson, 2006).

2.7. Hipótesis específicas/operativas

Para todo proyecto de investigación se requieren preguntas de investigación, aunque sólo aquellos que pretenden explicar las relaciones causales necesitan la formulación de las hipótesis. Por consiguiente, las hipótesis en una investigación buscan probar el impacto que tienen ciertas variables entre sí, o bien el efecto de un rasgo o variable en relación con otro rasgo o variable. Entonces, una hipótesis es una suposición sobre el objeto de investigación, y el trabajo del investigador está orientado a probar dicha suposición (Bernal, 2006). De este modo, para el presente estudio se han determinado las siguientes hipótesis específicas:

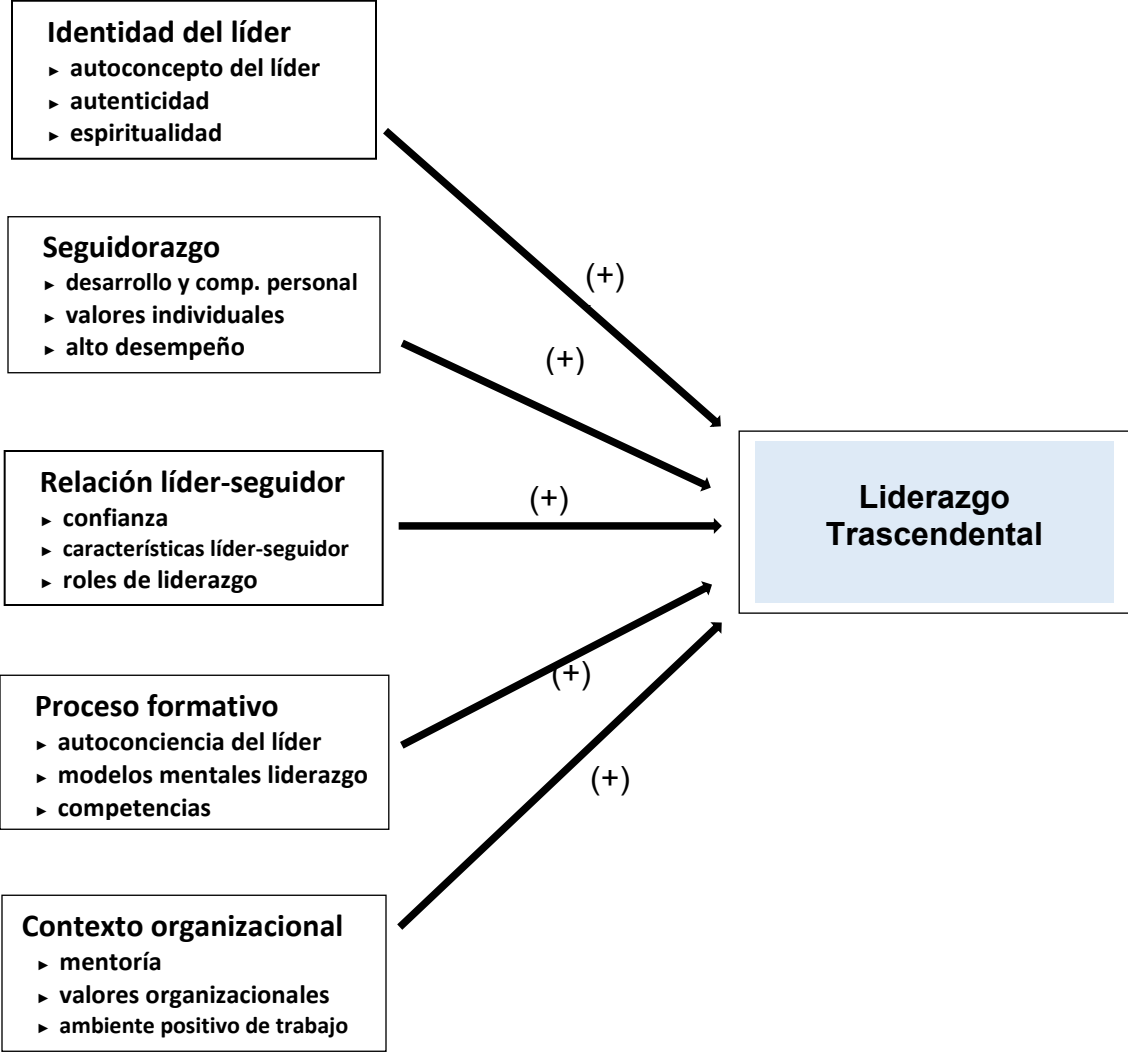
- **Hipótesis 1:** La identidad del líder tiene un impacto positivo en el liderazgo trascendental.
- **Hipótesis 2:** El seguidorazgo impacta positivamente en el liderazgo trascendental.
- **Hipótesis 3:** La relación líder-seguidor tiene un impacto positivo en el liderazgo trascendental.
- **Hipótesis 4:** El proceso formativo impacta positivamente en el liderazgo trascendental.
- **Hipótesis 5:** El contexto organizacional tiene un impacto positivo en el liderazgo trascendental.

2.7.1. Modelo gráfico de la hipótesis

El planteamiento del modelo que estudia las variables independientes en relación con el liderazgo trascendental propone que el liderazgo no se siga estudiando como un proceso o estilo, sino como una perspectiva filosófico humanista de contexto antropológico en las organizaciones, y que se enfoque en la esencia del liderazgo y la creación de prosperidad individual y organizacional, en el trabajo significativo y la calidad de vida, y en la sustentabilidad a largo plazo. Por tanto, el propósito de la investigación es analizar los factores de identidad del líder, seguidorazgo, relación líder-seguidor, proceso educativo, y contexto organizacional en relación con el

liderazgo trascendental, en una muestra de organizaciones industriales del sector privado del Estado de Nuevo León, y contribuir a la literatura con un nuevo enfoque para el desarrollo de la efectividad del liderazgo en las organizaciones (Figura 2).

Figura 2. Modelo gráfico de la hipótesis.



Fuente: Elaboración propia.

2.7.1.1. Modelo esquemático de la hipótesis

Ecuación 1: Modelo matemático de la hipótesis.

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_{il} + \beta_2 X_s + \beta_3 X_{rls} + \beta_4 X_{pf} + \beta_5 X_{co} + \varepsilon$$

Fuente: Elaboración propia.

2.7.2. Justificación de relaciones teóricas con las hipótesis

Al analizar los diferentes estudios empíricos, cualitativos y teóricos revisados en la literatura sobre las variables dependiente e independientes seleccionadas para realizar este proyecto de investigación, se pueden observar algunas de las relaciones planteadas en las hipótesis establecidas para el presente estudio.

Uno de los escasos estudios empíricos del liderazgo trascendental para investigar la generación de comportamiento de ciudadanía organizacional en el lugar de trabajo, fue realizado por Najarbashi & Aalikhani (2014), Los resultados indicaron la confirmación de la hipótesis sobre la influencia de los componentes del liderazgo trascendental en el desarrollo de comportamiento de ciudadanía organizacional. En lo referente a fe, espiritualidad tradicional y religiosa, y comportamientos espirituales orientados, el efecto fue positivo, y los efectos de componentes del liderazgo trascendental en la espiritualidad humanística fueron confirmados con efecto positivo. Adicionalmente, si se examinan las aportaciones teóricas sobre liderazgo trascendental de Cardona (2000), Sanders (2003), Geroy et al. (2005), Liu (2008), Beckwith (2010), y Alexakis (2011), se advierte que el campo de estudio sobre este enfoque es incipiente y muy amplio, dada la escasez de estudios empíricos y con enfoque sistémico.

Con respecto a la variable de identidad del líder, se revisó un caso empírico acerca del rol de la identidad del líder y la motivación para liderar, y otro cualitativo que destaca las prácticas de trabajo sobre la identidad, las cuales son: la deconstrucción, el deshilvanamiento, y el despeggo, que pueden ser experimentadas

cuando se trabaja sobre sí mismo. En el primer caso, se demuestra cómo el énfasis en el modelaje del comportamiento puede usarse para desarrollar factores de identidad y motivacionales que son relevantes para el liderazgo efectivo. Así mismo, los hallazgos sugieren que el modelaje del comportamiento es una técnica inicial para desarrollar comportamientos de liderazgo transformacional (Waldman et al., 2012).

En el segundo estudio se observa cómo el poder está inmerso tanto en la construcción de la identidad como en la deconstrucción de la misma, ya que los datos encontrados mostraron evidencia del poder que se despliega en las relaciones entre participantes tanto como entre participantes y facilitadores y, en consecuencia, el poder tiene la capacidad de influenciar los momentos, opciones, interacciones y descubrimientos significativos (Nicholson & Carroll, 2013).

De los estudios revisados sobre la variable de seguidorazgo, se encontraron a la fecha (tal vez debido a la novedad de la investigación sobre este tópico) sólo estudios cualitativos y teóricos, de los cuales se tomaron dos en los que se enfatiza la relación de esta variable con la efectividad del liderazgo. El primer estudio, realizado sobre los roles y responsabilidades de los seguidores en un ambiente organizacional dinámico en el que se presentan como colaboradores y no como subordinados, se encontró que los seguidores con un alto nivel de competencia en todos los niveles (individual, grupal y organizacional), contribuirán a la sostenibilidad de la organización en ambientes dinámicos. La sensación de ser competentes en términos de sí mismos, con otros, y con la organización, puede ser una precondition para sentir y actuar como adulto genuino y ciudadano organizacional independiente. Por consiguiente, los seguidores trascendentes con altos niveles de competencia en todos los niveles estarán más asociados con altos niveles de desempeño organizacional en el largo plazo que los seguidores con cualquier otra combinación de competencias (E Cunha et al., 2013).

El segundo estudio revisado, se hizo bajo una perspectiva constructivista, y la investigación versó sobre la manera en que difieren las interpretaciones de seguidorazgo en diferentes escenarios en los cuales emergen acciones de liderazgo y seguidorazgo. El objetivo del estudio fue detallar la naturaleza del contexto en que los líderes responden al comportamiento proactivo de seguidorazgo. Como resultado de la investigación, se encontró que la percepción sobre lo apropiado de los comportamientos de seguidorazgo dependen del contexto social en que tienen lugar (Benson et al., 2015).

Al analizar las investigaciones sobre la variable de la relación líder-seguidor, se localizaron diversos estudios empíricos que muestran los efectos de la relación líder-seguidor en la efectividad del liderazgo. En un estudio se establecieron varias hipótesis, entre las que desatacan dos: (a) el compromiso decidido del seguidor en su trabajo será moderado por las características del seguidor, donde la relación será más fuerte cuando los seguidores tengan más características positivas; y (b) cuando los líderes perciben que las características de los seguidores son menores a las características auto-reportadas por ellos, el compromiso del seguidor en su trabajo será negativo. Al finalizar la investigación, los resultados del experimento confirmaron las hipótesis planteadas. Por tal motivo, el modo como se perciben los seguidores a sí mismos y cómo los líderes perciben las características de los seguidores, pueden en retorno influenciar las actitudes de los seguidores en su trabajo, incrementando las evidencias sobre la importancia de examinar el rol percibido y las características de los seguidores, la investigación en el seguidorazgo, y cómo los líderes perciben a sus seguidores (Zhu et al., 2009).

En otro estudio realizado, se teorizó que la personalidad del seguidor podría influenciar las percepciones del liderazgo, y a su vez, dicha percepción sobre la efectividad del liderazgo podría influenciar el desempeño. Los resultados revelaron que la personalidad afectó la percepción sobre el liderazgo, y para un desempeño moderado, fueron asociadas las percepciones sobre el liderazgo y el desempeño. Así

mismo, el liderazgo transformacional estuvo asociado con la efectividad en el liderazgo y el alto desempeño (Soane et al., 2015).

En cuanto a la variable de proceso formativo, no se han encontrado hasta la fecha estudios empíricos, por lo cual se seleccionaron dos estudios cualitativos que ejemplifican la relación de esta variable con la efectividad en el liderazgo. En el primer estudio, se investigó sobre cómo las organizaciones pueden desarrollar líderes que posean las competencias necesarias para asegurar la sustentabilidad de una compañía, y cómo el entendimiento y la práctica de la responsabilidad corporativa puede ser ampliada al definir competencias e integrar consideraciones sociales y ambientales en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones. En los resultados obtenidos se destacó la importancia del aprendizaje gerencial de habilidades humano-sociales, y se sugirió que el desarrollo del liderazgo responsable requiere incorporar una tercera dimensión a la educación gerencial: las habilidades reflexivas (Hind et al., 2009).

En el segundo, se examinó el proceso de desarrollo de liderazgo auténtico en un contexto de entrenamiento. El análisis de los resultados mostró que el programa de entrenamiento habilitó a los participantes para desarrollar las cuatro dimensiones del liderazgo auténtico. Por un lado, la conciencia de sí mismo, la transparencia relacional y el manejo balanceado de la información reportaron un marcado desarrollo, y en cuanto a la dimensión de perspectiva moral los resultados fueron menos evidentes. De ahí que, los resultados de la investigación reflejan cómo la progresión de las actividades de entrenamiento en un contexto organizacional simulado es crucial para desarrollar las habilidades del liderazgo auténtico (Baron & Parent, 2015).

En materia de la variable de contexto organizacional, se revisaron diversos estudios empíricos y cualitativos, seleccionando dos que fueron considerados los más representativos para observar la relación de esta variable con el liderazgo. El primero parte de la investigación sobre la consideración del capital psicológico

(*PsyCap*) como base del desarrollo de los seguidores y su relación con el liderazgo auténtico, proponiendo que el clima positivo de trabajo es un mecanismo subyacente de esta relación. Así mismo, se examina el rol moderador del género sobre la relación de liderazgo-clima-*PsyCap*. Los resultados confirmaron las dos primeras hipótesis, estableciendo que el liderazgo auténtico incrementa *PsyCap*, y el ambiente positivo de trabajo es mediador entre la relación de liderazgo auténtico y *PsyCap*, luego entonces, el liderazgo auténtico incrementa el ambiente positivo de trabajo, y consecuentemente beneficia el *PsyCap* de los seguidores. La tercera hipótesis quedó truncada, dado que sólo incorporó el género de los seguidores y no el de los líderes (Woolley et al., 2011).

En el segundo estudio se analizó la asociación entre los valores percibidos de la organización y el compromiso organizacional de enfermeras israelíes en relación con su origen cultural. Los resultados mostraron una correlación entre los valores organizacionales y el compromiso organizacional. Además, se observó cómo el perfil sociodemográfico modifica el efecto de los valores organizacionales sobre el compromiso organizacional: cuando el sujeto era hombre, musulmán, de religión ortodoxa y sin educación académica, el efecto de los valores organizacionales sobre el compromiso organizacional fue más alto (Hendel & Kagan, 2014).

En resumen, al analizar la amplia gama de estudios revisados sobre el liderazgo, se ha encontrado poca literatura específica en cuanto al liderazgo trascendental, por lo cual, se considera que el terreno es fértil y lleno de oportunidades para avanzar en aspectos significativos sobre el tema del liderazgo trascendental en las organizaciones. Tal como lo proponen Sanders et al. (2003): el liderazgo trascendental va más allá de un simple intercambio de incentivos por desempeño (tanto en individuos como a nivel de grupos) pues se trata de inspirar a los individuos a desarrollar locus de control interno y una mayor orientación espiritual.

Tabla 1. Tabla de relación estructural de las hipótesis.

Referencia	X1 (il)	X2 (s)	X3 (rls)	X4 (pf)	X5 (co)	Y (lt)
Alexakis (2011)						X
Baron & Parent (2015)				X		
Beckwith (2010)						X
Benson et al. (2015)		X				
Cardona (2000)						X
E Cunha et al. (2013)		X				
Geroy, Bray, & Venneberg (2005)						X
Hendel & Kagan (2014)					X	
Hind et al. (2009)				X		
Liu (2008)						X
Najarbashi & Aalikhani (2014)						X
Nicholson & Carroll (2013)	X					
Pérez López (1993)						X
Sanders et al. (2003)						X
Soane et al. (2015)			X			
Waldman et al. (2012)	X					
Woolley et al. (2011)					X	
Zhu et al. (2009)			X			

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, en vista de los pocos estudios encontrados sobre liderazgo trascendental, se han incluido investigaciones sobre diversos enfoques y estilos para realizar una sólida fundamentación teórica de las variables del modelo de LT propuesto (Tabla 1). Así mismo, después del extenso análisis de estudios y conceptos sobre liderazgo, se ha planteado el estudio del liderazgo trascendental como una filosofía humanista y no como un estilo de liderazgo, por lo que cobra relevancia y significado su potencial de contribución a la literatura. En el siguiente capítulo se presenta la estrategia metodológica de la presente investigación.

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos que se realizaron para comprobar si las hipótesis establecidas para este estudio se confirman. Así mismo, se describe el tipo y diseño de la investigación; universo de estudio, población, y muestreo; diseño del estudio, definición y operacionalización de las variables; la elaboración del instrumento de medición; la descripción del trabajo de campo; y los protocolos que se utilizaron.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

De acuerdo con Mendoza & Garza (2009), la medición es un asunto relevante para el investigador, dado que la búsqueda de generación de conocimiento es un proceso de observación de personas y objetos para medir y cuantificar los aspectos de interés científico para que la realidad tenga sentido, por lo tanto, es importante desarrollar instrumentos de medición adecuados conforme a ciertas reglas. Por otra parte, Hernández-Sampieri et al. (2014) mencionan la existencia de cuatro diferentes tipos de investigación: a) estudios de alcance exploratorio; b) estudios de alcance descriptivo; c) estudios de alcance correlacional; y d) estudios de alcance explicativo.

Con base en lo anterior, y haciendo una reflexión sobre los cuatro planteamientos de investigación, se eligió realizar la investigación propuesta sobre liderazgo trascendental bajo un estudio cuantitativo de alcance explicativo, dado que el propósito de este proyecto de investigación va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, pues está orientado a responder por las causas del fenómeno bajo estudio, y explicar por qué ocurre el fenómeno y cómo se relacionan las variables independientes con la variable dependiente.

Así mismo, el diseño planteado para la investigación es no experimental y transversal, dado que la medición fue realizada en una muestra de la población y aplicada a los sujetos bajo estudio en una sola ocasión.

3.2. Universo de estudio, población y muestreo

Para esta investigación se consideró como el universo de estudio a las empresas del sector industrial de manufactura del Estado de Nuevo León. La población que se contempló como objetivo de este estudio fueron los gerentes de las 67 empresas que tienen más de 1,000 empleados, y que suman un total de 153,389 trabajadores, según los datos proporcionados por la CAINTRA con base en los datos del IMSS en abril de 2017, Para determinar el tamaño de la muestra representativa, se utilizó el procedimiento y fórmula establecidos de cálculo para muestras finitas cuando se usa una escala de Likert de 7 puntos (Rositas Martínez, 2014).

El muestreo de la población fue no probabilístico de tipo accidental (por cuotas) y de bola de nieve, en virtud de las necesidades cualitativas requeridas por el estudio. Así mismo, los participantes en la muestra seleccionada fueron gerentes de primer nivel, considerando que son individuos con necesidad de ejercer liderazgo sobre grupos de personas en sus respectivas empresas. La base para el cálculo de la población se determinó en entrevista realizada con 4 asesores de grandes empresas, los cuales aportaron información puntual sobre el número de gerentes de primer nivel reportando a directores generales de negocio, estableciendo una media de 5 gerentes ejecutivos reportando a un director general. Por lo tanto, se definió que la población total de gerentes fue de 335, siendo un porcentaje del 0.22 % del número total de 153,389 empleados de las 67 empresas con más de 1,000 trabajadores del sector industrial de manufactura del Estado de Nuevo León.

3.2.1. Tamaño de la muestra

De acuerdo con Rositas Martínez (2014), la muestra no debe ser tan escasa que reste trascendencia a los resultados de los distintos reactivos del cuestionario, ni tan abundante que ponga en riesgo la viabilidad del proyecto de investigación. Una buena estimación de un parámetro es aquel que proporciona un buen nivel de confianza sin ser muy abierto (ejemplo: 95%). Además, el tamaño de la muestra estará en función de la varianza del parámetro para el cual se haga la estimación.

Adicionalmente, Rositas Martínez (2014) expone que, para preguntas relacionadas con variables cuantitativas discretas, la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra al tratarse de una población finita es:

$$n = \frac{Ns^2}{(N-1)\left(\frac{d}{z}\right)^2 + s^2}$$

n es el tamaño de la muestra

N es el tamaño de la población

s^2 es la varianza en distribución normal

d es el error tolerado

z es el valor de la distribución normal estandarizada

El tamaño de la muestra calculado a partir de la estimación de la desviación estándar poblacional cuando se usa una escala de Likert está condicionado al número de puntos establecidos en la escala. Esto significa que, para determinar el valor de la varianza en distribución normal es necesario consultar la Tabla 1 tomada de Churchill (1991, p. 191) y citada por Rositas Martínez (2014), la cual presenta las varianzas típicas según el número de puntos de una escala Likert. Por otra parte, si se parte del supuesto de que la media se sitúa en el punto medio de cada escala por cuestiones de tendencia central, entonces se puede fijar la precisión deseada como porcentaje de ese promedio, y calcular el tamaño de la muestra adecuado al tomar el valor de la varianza correspondiente de la Tabla 1.

Por lo tanto, al aplicar estos conceptos, el cálculo del tamaño de la muestra en esta investigación se estimó a partir de los siguientes valores:

N = 335 (tamaño de la población de gerentes)

$S^2 = 2.5$ (varianza en distribución normal en escala de Likert de 7 puntos)

d = 5% (error tolerado expresado como porcentaje de la media)

z = 1.96 (valor de distribución normal estandarizada: 95% de confiabilidad)

Al alimentar estos datos a la fórmula se puede apreciar como:

$$n = \frac{(335)(2.5)}{(334)\left[\frac{(4)(.05)}{1.96}\right]^2 + 2.5} = 52.8$$

Como resultado del cálculo realizado se establece que el tamaño adecuado de la muestra (n) para este estudio es de 53 encuestas.

3.2.2. Sujetos de estudio

Los sujetos para este proyecto de investigación sobre liderazgo trascendental como filosofía de desarrollo fueron gerentes de diversas organizaciones del sector privado del Estado de Nuevo León con más de 1,000 empleados.

3.3. Diseño del estudio

Creswell (2014) expone, que el diseño se refiere a la estrategia planeada para obtener la información requerida y responder al planteamiento del problema, con el fin de analizar con certeza las hipótesis formuladas en un contexto en particular. Por consiguiente, para el presente proyecto se realizó una investigación empírica de alcance explicativo no experimental-transversal.

De acuerdo con esto, los principales procedimientos y actividades que se llevaron a cabo en el presente estudio fueron los siguientes:

- a. Elaboración de una tabla con la definición de todos los constructos (variables y dimensiones).
- b. Operacionalización de todas las variables contempladas en el estudio.
- c. Elaboración de indicadores y definición de la escala de medición, incluyendo los ítems para realizar la evaluación de las variables.

d. Análisis y determinación del proceso de validación de contenido del instrumento de medición.

e. Selección de un grupo de seis expertos que apoyaron el proceso de validación de contenido y realizaron el procedimiento de validación.

f. Confirmación de la relevancia del instrumento de medición, efectuando los ajustes pertinentes y validando en entrevista con tres de los expertos los aspectos que resultaron modificados.

g. Diseño de cuestionarios para el trabajo de campo de la investigación con dos diferentes enfoques: a) uno dirigido a nivel directivo, y b) otro dirigido al nivel gerencial. Así mismo, se utilizaron los cuestionarios para aplicar encuestas a un total de 42 gerentes de diversas organizaciones para realizar una prueba piloto.

h. Captura y procesamiento de la información recolectada, y verificación de la confiabilidad del instrumento de medición, obteniendo un resultado positivo con alfas de Cronbach entre .64 y .93 para los diferentes constructos del Modelo Gráfico de la Hipótesis de este estudio.

i. Análisis preliminar de regresión en la prueba piloto para verificar la relación entre las variables, calculando la “r” y la significancia de cada variable del modelo, así como los niveles de correlación y multicolinealidad.

j. Determinación del tamaño de la muestra y selección de los participantes de acuerdo con el cronograma de aplicación de encuestas y/o entrevistas.

k. Aplicación de encuestas y procesamiento de la información recolectada en la muestra del estudio.

l. Codificación de los datos recolectados y preparación para su análisis.

m. Utilización del programa SPSS para hacer un análisis de regresión y verificar la relación entre las variables, calculando la “r” y la significancia de cada variable del modelo, así como los niveles de correlación y multicolinealidad.

- n. Elaboración de un análisis descriptivo de los datos por variable.
- o. Análisis e interpretación de las pruebas estadísticas con respecto a las hipótesis planteadas en la investigación.
- p. Elaboración de la presentación de los resultados del estudio.

3.3.1. Operacionalización de las variables de la hipótesis

Según lo expuesto por Mendoza & Garza (2009), los conceptos por sí mismos no son directamente observables, por lo cual, es necesario especificar una variable observable que refleje el concepto. A este proceso se le conoce como operacionalización.

También, se considera que los constructos son aquellos conceptos que tienen un referente empírico, donde dichos conceptos se encuentran relacionados con indicadores que proporcionan el vínculo entre los constructos mentales y el mundo externo al convertirse en referentes empíricos. De esta manera, el proceso de operacionalización mediante los indicadores definidos permite descubrir más acerca de los fenómenos externos, y a la vez, facultan la interpretación de las observaciones.

Para ello, se diseñó la tabla donde se presentan las definiciones de las variables independientes y dependiente, así como de sus dimensiones (Tabla 2).

Tabla 2. Tabla de definiciones de variables y dimensiones.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES Y DEFINICIONES
Identidad del líder	La identidad del líder establece el autoconcepto de sí mismo como líder y su ser auténtico (basada en Day, 2001).	<p>Autoconcepto del líder Se refiere a la identidad que es ejercida en el momento y consiste en tres tipos de componentes: puntos de vista propios, metas presentes y posibilidades de sí mismo (Lord & Brown, 2004).</p> <p>Autenticidad Se encuentra definida por las virtudes individuales y por las opciones éticas, y proviene de la concordancia entre uno mismo y la experiencia inmediata (Rogers, 1961).</p> <p>Espiritualidad Es un proceso emergente y continuo de integración psicológica progresiva de mayores niveles de consciencia y trascendencia (Harmer, 2010).</p>

<p>Seguidorazgo</p>	<p>Es la influencia del seguidor en el desarrollo efectivo del liderazgo y en los resultados de la organización, en virtud de su competencia personal, valores, y desempeño (basada en Crossman & Crossman, 2011).</p>	<p>Desarrollo y competencia personal Es la competencia al nivel de sí mismo para auto-administrarse y ser consciente de sus propias fortalezas y debilidades, tener el interés, y asumir la responsabilidad por el desarrollo de la capacidad personal y su manejo eficaz (E Cunha, Rego, Clegg, & Neves, 2013). Valores individuales Yo son conceptos o creencias acerca de estados deseados o comportamientos que trascienden una situación específica, guían la selección o evaluación de comportamientos o eventos, y están ordenados por su importancia relativa o intensidad (Cropanzano et al., 1993). Alto desempeño Se refiere al aumento de competencia, acrecentamiento del valor de sí mismo, e incremento de motivación para desempeñarse más arriba de lo esperado (Singh & Pethe, 2003).</p>
<p>Relación líder-seguidor</p>	<p>La relación líder-seguidor establece el nivel de aceptación y compromiso mutuos entre líder y seguidor para involucrarse en comportamientos de alto desempeño, influenciada por la confianza, características individuales y roles adoptados (basada en Tajfel & Turner, 1986).</p>	<p>Confianza Se define en términos del grado de amplitud en que uno cree en otro y está dispuesto a depender de este último (McKnigh, Cummings & Chervany, 1998). Características líder-seguidor Son aquellas con las que los líderes desarrollan diferentes relaciones de intercambio con los seguidores, y donde la calidad de la relación altera el impacto en resultados importantes para líder y seguidor (Gerstner & Day, 1997). Roles de liderazgo Son las configuraciones de liderazgo que emergen cuando diferentes actores entran al espacio de liderazgo (Chreim, 2015).</p>
<p>Proceso formativo</p>	<p>Es cada forma de crecimiento o desarrollo en el ciclo de vida que apoya la adquisición de autoconciencia, modelos mentales, conocimientos, competencias, y maestría requeridos para optimizar el desempeño y potencial del propio liderazgo (basada en Collins, 2001).</p>	<p>Autoconciencia del líder Es la obtención de conocimiento sobre sí mismo, los valores propios, suposiciones, principios organizativos, y la estructura de sentimientos y sus consecuencias sobre la experiencia de vida cotidiana de uno mismo (Ryle, 1949). Modelos mentales sobre liderazgo Es la predisposición para ver el mundo de una manera particular... un medio para simplificar el ambiente y usar un marco de referencia preestablecido para entender cada nueva experiencia o evento (Rhinesmith, 1992). Competencias de liderazgo Son las competencias como conocimientos específicos, habilidades y características requeridas para ser efectivo en el trabajo (Lucia & Lepsinger, 1999).</p>
<p>Contexto organizacional</p>	<p>Se refiere al ambiente que apoya y se caracteriza por una cultura que valora y motiva activamente el proceso de desarrollo del liderazgo, enfatizando el uso de mentores, valores organizacionales, y un clima positivo de trabajo (basada en Amagoh, 2009).</p>	<p>Mentoría Relación uno a uno entre un miembro más experimentado (mentor) y uno de menor experiencia (protegido) en la organización o profesión, para promover el crecimiento profesional y personal mediante el coaching, apoyo, y guía del protegido (Mullen, 1994). Valores organizacionales Son los factores clave que perfilan el clima organizacional e influyen la manera en que la organización es administrada (Hendel & Kagan, 2014). Ambiente positivo de trabajo Es un ambiente nutricional que incluye prácticas de desarrollo de recursos humanos tales como planeación del desarrollo, mentoría o coaching, rotación en el trabajo, y entrenamiento suficiente para que el empleado desarrolle las destrezas y habilidades requeridas para afrontar adecuadamente los retos de su trabajo (Boverie et al., 2013).</p>
<p>Liderazgo trascendental</p>	<p>Es una filosofía de liderazgo fundada en valores humanistas y éticos que influye en el desarrollo y bienestar personal y organizacional, e impacta en la calidad de vida, el desempeño y la sustentabilidad a largo plazo. (2018).</p>	<p>Observación: Formulada con base en las definiciones de Cardona (2000), Sanders et al. (2003), Luthans & Avolio (2003), y la revisión de la literatura sobre el tópico.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, el instrumento se integró con ítems seleccionados de 16 cuestionarios de estudios relacionados con las variables de identidad del líder, seguidorazgo, relación líder-seguidor, proceso formativo, contexto organizacional, y liderazgo trascendental (Tabla 3).

Tabla 3. Operacionalización de las variables.

VARIABLE	DEFINICIÓN	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN
1 Identidad del líder	La identidad del líder establece el autoconcepto de sí mismo como líder y su ser auténtico (basada en Day, 2001).	<p>Autoconcepto del líder $\alpha = .85 \rightarrow .95$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo me mantengo firme con mis valores personales (Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015). -Claramente me doy cuenta de lo que me motiva y lo que me desmotiva (Leroy et al., 2015). -Tengo claro lo que verdaderamente encuentro importante (Leroy et al., 2015). -Demuestro iniciativa personal, energía y compromiso (Cacioppe, 2007). <p>Autenticidad $\alpha = .73 \rightarrow .91$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo actúo con el más alto nivel de integridad y profesionalismo (Cacioppe, 2007). -Hablo entusiastamente sobre lo que se necesita lograr (Gillespie & Mann, 2004). -Mi comportamiento se manifiesta en común acuerdo con mis creencias y valores (Susing, Green, & Grant, 2011). <p>Espiritualidad $\alpha = .73 \rightarrow .91$</p> <ul style="list-style-type: none"> -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). 	<p>Escala de Likert de 7 puntos.</p> <p>Grado de cumplimiento con el perfil-meta.</p> <p>$\alpha = .89$ (Prueba piloto)</p>
2 Seguidorazgo	Es la influencia del seguidor en el desarrollo efectivo del liderazgo y en los resultados de la organización, en virtud de su competencia personal, valores, y desempeño (basada en Crossman & Crossman, 2011).	<p>Desarrollo y competencia personal $\alpha = .72 \rightarrow .95$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo me siento capaz y competente para lograr lo que me propongo (Houghton, Dawley, & DiLiello, 2012). -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). -Imagino en mi mente un desempeño exitoso aún antes de lograr un objetivo (Houghton et al., 2012). <p>Valores individuales $\alpha = .72 \rightarrow .95$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo reflexiono sobre mis valores cuando estoy ante una situación difícil (Houghton et al., 2012). -Actúo de acuerdo con mis valores, aún y cuando otros hagan críticas (Leroy et al., 2015). -Practico valores que trascienden el interés propio y el éxito material (Sendjaya, 2015). <p>Alto desempeño $\alpha = .72 \rightarrow .92$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo me manejo eficazmente para obtener el nivel de desempeño requerido (Conger et al., 2000). -Estoy comprometido a realizar con calidad y alto desempeño mi trabajo (Cacioppe, 2007). -Observo continuamente nuevas oportunidades de mejora en la organización (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). 	<p>Escala de Likert de 7 puntos.</p> <p>Grado de cumplimiento de condiciones esperadas.</p> <p>Grado de manifestación de valores, y nivel demostrado de habilidades.</p> <p>$\alpha = .74$ (Prueba piloto)</p>
3 Relación líder-seguidor	La relación líder-seguidor establece el nivel de aceptación y compromiso mutuos entre líder y seguidor para involucrarse en	<p>Confianza $\alpha = .73 \rightarrow .95$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo soy honesto y se puede confiar en que me manejo con la verdad (Yukl et al., 2013). -Soy confiable y cumplo mis promesas y compromisos (Yukl et al., 2013). -La forma en que actúo genera respeto y consideraciones de los demás (Gillespie & Mann, 2004). 	<p>Escala de Likert de 7 puntos.</p> <p>Grado de confianza y</p>

	<p>comportamientos de alto desempeño, influenciada por la confianza, características individuales y roles adoptados (basada en Tajfel & Turner, 1986).</p>	<p>Características líder-seguidor $\alpha = .70 \rightarrow .95$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo advierto que los líderes muestran seguridad en sí mismos, son éticos, visionarios, y modelos a seguir (Pinnington, 2011). -Observo que los seguidores piensan libremente, 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 lograr una visión compartida (Waldman, Galvin & Walumbwa, 2012). -Noto que se promueve la colaboración entre los miembros del equipo de trabajo (Podsakoff, 1990). <p>Roles de liderazgo (Waldman et al., 2012) $\alpha = .70 \rightarrow .95$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo ayudo a otros a desarrollarse y doy coaching al enfrentar retos en sus tareas. -Facilito a otros los recursos requeridos para lograr objetivos y metas comunes. -Influyo en otros para entender y aceptar lo que requiere hacerse y cómo hacerlo -Doy seguimiento y tomo acciones correctivas al hallar desviaciones o errores. -Expreso satisfacción y reconozco el buen desempeño de los resultados logrados. 	<p>cumplimiento con compromisos y acuerdos establecidos.</p> <p style="text-align: center;">$\alpha = .64$ (Prueba piloto)</p>
<p style="text-align: center;">4 Proceso formativo (en liderazgo)</p>	<p>Es cada forma de crecimiento o desarrollo en el ciclo de vida que apoya la adquisición de autoconciencia, modelos mentales, conocimientos, competencias, y maestría requeridos para optimizar el desempeño y potencial del propio liderazgo (basada en Collins, 2001).</p>	<p>Autoconciencia del líder $\alpha = .85 \rightarrow .95$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo me siento consciente de mí mismo casi todo el tiempo (Schütz, 1992) -Yo determino mi propio camino en la vida y disfruto estar bien física, emocional, y mentalmente (Schütz, 1992). -Soy consciente de lo que hago y por qué lo hago casi siempre (Leroy et al., 2015). <p>Modelos mentales sobre liderazgo $\alpha = .73 \rightarrow .92$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo vivo de acuerdo con mis valores y creencias (Houghton et al., 2012). -Considero que todas las personas somos mutuamente responsables unos de otros (Liu & Robertson, 2011). -Creo importante recompensar cuando se completa exitosamente una tarea (Podsakoff et al., 1990). -Yo evalúo mentalmente si mis creencias son adecuadas al enfrentar situaciones problemáticas (Houghton et al., 2012). <p>Competencias de liderazgo $\alpha = .72 \rightarrow .92$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo soy competente para trabajar con eficacia y desarrollar continuamente mi capacidad (Conger et al., 2000). -Soy capaz de motivar y articular efectivamente la importancia de lo que realizan otros miembros de la organización (Conger et al., 2000). -Me considero capaz de generar el compromiso de otros para lograr los objetivos comunes (Podsakoff et al., 1990). 	<p>Escala de Likert de 7 puntos.</p> <p>Nivel de desarrollo y cumplimiento con plan establecido e índices de eficiencia y efectividad del programa formativo.</p> <p style="text-align: center;">$\alpha = .70$ (Prueba piloto)</p>

<p style="text-align: center;">5 Contexto organizacional</p>	<p>Se refiere al ambiente que apoya y se caracteriza por una cultura que valora y motiva activamente el proceso de desarrollo del liderazgo, enfatizando el uso de mentores, valores organizacionales, y un clima positivo de trabajo (basada en Amagoh, 2009).</p>	<p>Mentoría (Ragins, Cotton, & Miller, 2000) $\alpha = .79 \rightarrow .83$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Observo que nuestra organización provee un programa formal de mentoría altamente efectivo. -Estoy satisfecho con el programa formal de mentoría que ofrece mi organización. -Yo estoy altamente satisfecho con mi mentor debido a que satisface mis necesidades de desarrollo y es efectivo y de gran ayuda en su rol. <p>Valores organizacionales $\alpha = .72 \rightarrow .91$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo advierto que en nuestra organización compartimos los mismos valores en cuanto a objetivos y tareas (Conger et al., 2000). -Percibo que en nuestro grupo los conflictos son manejados en forma abierta y constructiva (Conger et al., 2000). -Noto que la organización siempre establece altos estándares de desempeño (Conger et al., 2000). -Yo observo que nuestra organización valora las diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno (Kinjerski, 2013). <p>Ambiente positivo de trabajo $\alpha = .70 \rightarrow .95$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Me siento positivo sobre los valores que prevalecen en mi organización (Rego & E-Cunha, 2008). -Noto que en nuestra organización hay reconocimiento claro por los esfuerzos y logros obtenidos al completar exitosamente un objetivo o una tarea asignada (Waldman et al., 2012). -Yo distingo que nuestra organización provee un ambiente nutricional, flexible, y valora al ser humano (Kinjerski, 2013). -Percibo una fuerte concordancia entre los requerimientos de mi trabajo y mis valores, creencias, y expectativas de realización (Kinjerski, 2013). 	<p>Escala de Likert de 7 puntos.</p> <p>Grado de cumplimiento de condiciones esperadas.</p> <p style="text-align: center;">$\alpha = .91$ (Prueba piloto)</p>
<p style="text-align: center;">6 Liderazgo trascendental</p>	<p>Es una filosofía de liderazgo fundada en valores humanistas y éticos que influye en el desarrollo y bienestar personal y organizacional, e impacta en la calidad de vida, el desempeño y la sustentabilidad a largo plazo (2018).</p> <p>Formulada con base en las definiciones de Cardona (2000), Sanders et al. (2003), Luthans & Avolio (2003), y la revisión de la literatura sobre el tópico.</p>	<p>Filosofía de liderazgo $\alpha = .70 \rightarrow .92$</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yo experimento en esta organización una sensación de vitalidad y energía positiva para desarrollar mi trabajo (Kinjerski, 2013). -Mis creencias y valores espirituales juegan un papel importante en las decisiones que tomo para realizar mi trabajo (Kinjerski, 2013). -Yo encuentro significativo y apasionante mi trabajo (Kinjerski, 2013). -Me siento altamente satisfecho y reconocido con el trabajo que realizo (Kinjerski, 2013). -Siento que se respeta mi vida personal y se me compensa equitativamente (Rego & E-Cunha, 2008). -Adviento que mi trabajo ayuda a crear bienestar social en nuestra comunidad en general (Rego & E-Cunha, 2008). -Aprecio que la gente se siente bien acerca del futuro con esta organización (Rego & E-Cunha, 2008). -Yo percibo que los líderes de mi organización promueven el bienestar de la comunidad social que nos rodea (Rego & E-Cunha, 2008). -Noto que en mi organización se promueve fuertemente el alto desempeño (Podsakoff et al, 1990). -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). 	<p>Escala de Likert de 7 puntos.</p> <p>Nivel de beneficios generados, grados de desarrollo y sustentabilidad, y nivel de calidad de vida alcanzados.</p> <p style="text-align: center;">$\alpha = .93$ (Prueba piloto)</p>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe brevemente cada estudio:

- a) El estudio de Houghton, Dawley & DiLiello (2012), utilizó un cuestionario sobre liderazgo de sí mismo en el cual se evalúan tres factores: conciencia del comportamiento y voluntad, motivación a la tarea, y conocimiento constructivo.
- b) El estudio de Cacioppe (2007), presenta el cuestionario integral de liderazgo y perfil gerencial donde contempla cinco dimensiones: ocho roles de liderazgo y gerencia, cualidades auténticas de sí mismo, habilidades organizacionales vitales, impacto del comportamiento de liderazgo, y visión del mundo-niveles de desarrollo.
- c) En el estudio de Conger, Kanungo & Menon (2000), se utilizó 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.
- d) En el estudio de Gillespie & Mann (2004), se integró una escala que evalúa seis dimensiones de liderazgo: valores comunes, liderazgo consultivo, influencia idealizada, carisma atribuido, estimulación intelectual y consideración individualizada.
- e) El estudio de Leroy et al. (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 un autodesarrollo positivo.
- f) El estudio de Liu & Robertson (2011) aplicó 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 vivos.

- g) En el estudio de Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990), se midieron los factores del comportamiento del liderazgo transformacional y sus efectos en los seguidores en cuanto a la confianza en el líder, satisfacción, y comportamiento ciudadano organizacional.
- h) El estudio de Schütz (1992) propone una nueva escala del FIRO-B llamada Elemento-B, en el que se integran a la medición sobre comportamiento interpersonal, la medición de sentimientos y la medición del auto concepto, las cuales han sido probadas extensamente en programas de entrenamiento, con efectos manifiestos en el mejoramiento de la autoconciencia, el trabajo en equipo, la moral en el ambiente de trabajo y la productividad.
- i) En el estudio de Sendjaya (2015) sobre espiritualidad en el lugar de trabajo, propone una escala de medición del liderazgo espiritual, incorporando las dimensiones de religiosidad, interconexión, sentido de misión, y totalidad unificada.
- j) El estudio de Yukl, Mahsud, Hassan & Prussia (2013), examina 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.
- k) El estudio de Susing, Green & Grant (2011), propone una escala para medir la dimensión de autenticidad en coaching ejecutivo y en la actuación de los líderes, y sus efectos en el desempeño efectivo de los líderes.
- l) En el estudio de Pinnington (2011) se analizan 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.

- m) El estudio de Kinjerski (2013), presenta la aplicación y validación de la escala sobre espiritualidad en el lugar de trabajo, respondiendo a la necesidad de medir el espíritu en el trabajo con un instrumento potente. Dicha escala produce evidencia de la espiritualidad en el trabajo con un constructo distinto y relacionando factores tales como: compromiso organizacional, vitalidad, satisfacción en el trabajo, cultura organizacional, y una relación moderada en medidas como satisfacción con la vida, trascendencia espiritual, misticismo, gratitud, y autorrealización.
- n) En el estudio de Ragins, Cotton & Miller (2000), se examina la relación entre la presencia de un mentor, y las actitudes hacia el trabajo y la carrera laboral, el tipo de mentor, la calidad de la relación de mentoría, la efectividad percibida, y el diseño de un programa formal de mentoría. Un hallazgo importante es que la relación de mentoría tiene un mayor impacto que la presencia de un mentor.
- o) Rego & E Cunha (2008) en su estudio sobre espiritualidad en el trabajo y compromiso organizacional, estudiaron el impacto de cinco dimensiones de espiritualidad en el trabajo (el sentido de comunidad del equipo, alineación con los valores organizacionales, sensación de contribución a la comunidad social, gusto por el trabajo, oportunidades para tener vida privada) y sus efectos en el compromiso continuo tanto afectivo como normativo.
- p) En el estudio de Waldman, Galvin & Walumbwa (2012), se analiza la motivación para liderar y la identidad del rol del líder y sus efectos en el comportamiento con énfasis en el liderazgo transformacional.

3.3.2. La escala de medición

De acuerdo con Dawes (2007), las escalas de medición son las herramientas más extensamente usadas en la investigación. Típicamente, dichas escalas requieren que los encuestados seleccionen sus respuestas en un rango de declaraciones escritas o números. Las escalas que utilizan declaraciones escritas incluyen escalas semánticas diferenciales y escalas de Likert. Un ejemplo de escala de respuesta de Likert es: fuertemente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo, fuertemente de acuerdo.

Así mismo, siguiendo el estudio de Dawes (2007), se ha determinado que la escala más adecuada para realizar la encuesta sobre liderazgo trascendental es la escala de Likert de 7 puntos, donde el valor de 1 es totalmente en desacuerdo, y el valor de 7 es totalmente de acuerdo. Las ventajas de utilizar esta escala son las siguientes:

a) Permite el manejo de mayores opciones de evaluación para el encuestado, lo que redundará en una mayor posibilidad de obtener calificaciones más distribuidas.

b) Facilita una métrica uniforme que proporciona mayor rapidez y simplicidad al contestar la encuesta.

c) Hace posible realizar comparaciones con las diferentes escalas utilizadas por otros investigadores en estudios relacionados con algunas de las variables del modelo.

Con la información anterior, se procedió a realizar la validez de contenido del instrumento de medición como se presenta en seguida.

3.3.3. 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. De acuerdo con Mendoza & Garza (2009), la validez de contenido está relacionada con lo acertado de la selección de

los ítems, por lo cual, si el contenido de un dominio está bien definido, es lógico asegurar la validez de contenido.

Uno de los problemas que se presentan al medir, es la ocurrencia de errores aleatorios. El error aleatorio consiste en todos los factores que por casualidad afectan la medición de cualquier fenómeno. Ejemplo: instrucciones ambiguas. Un indicador confiable de un concepto teórico es aquel que no fluctúa debido al error aleatorio, por ello se busca que aparezca en el menor grado posible. Por otro lado, puede haber errores no aleatorios. El error no aleatorio tiene un efecto de sesgo en los instrumentos de medición. Ejemplo: un termómetro que mida siempre tres grados más de los que debería medir. Por lo tanto, la validez de un constructo teórico depende del grado en que el error no aleatorio aparece en el proceso de medición.

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.

Adicionalmente, mencionan Mendoza & Garza (2009), que al efectuar 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.
- e) Si se identifican diversas dimensiones en algún constructo, se requieren elaborar varios ítems para cada una de las dimensiones.

Así mismo, es importante señalar en el reporte de investigación si el instrumento fue diseñado específicamente para la investigación; si es un instrumento

modificado; o si es un instrumento completo diseñado por alguien más. Por lo tanto, dado que el instrumento para esta investigación fue elaborado a partir de la combinación de escalas de varios estudios, fue necesario volver a establecer su validez y consistencia con la participación de expertos.

La validez de contenido de los ítems del instrumento de medición se hizo bajo el siguiente proceso: a) se efectuó la invitación personal a cada experto participante; b) se envió un Instructivo de Orientación para Validación por Expertos en Liderazgo, anexando el instrumento de medición propuesto para que se evaluara el grado de relevancia de cada ítem con relación a la variable o dimensión a medir, así como la pertinencia de cada ítem con la definición del constructo correspondiente (Anexo 2); c) se anexaron las instrucciones precisas sobre el procedimiento para llevar a cabo el ejercicio de validación de contenido, señalando la fundamentación teórica que se ha investigado 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 un mensaje de agradecimiento por haber participado en el proceso de validación de contenido.

Para realizar lo anterior, se validaron los ítems con un grupo de seis 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 podían explicar su variable o si existía relevancia de acuerdo con su definición.

Cada experto anotó en la casilla correspondiente el grado de relevancia de cada ítem conforme 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 de la validación anterior se procedió al diseño de cuestionarios para efectuar una prueba piloto y determinar la confiabilidad de los constructos.

3.3.4. Elaboración del instrumento de medición

El diseño del instrumento de medición es un proceso vital para la recopilación de datos relevantes para el proyecto de investigación, por lo cual es muy importante revisar la literatura académica sobre el tema y los instrumentos de medición que se han utilizado previamente para medir el comportamiento de las variables independientes, dependientes, moderadoras, y de control. Así mismo, es necesario analizar la validez de los instrumentos y los valores del Alfa de Cronbach. Por esta razón, los ítems de la escala fueron seleccionados de mediciones realizadas en los 16 estudios ya mencionados anteriormente, los cuales reportaron valores aceptables de Alfa de Cronbach dentro de un rango de .70 a .95. Los sub-rangos de valores de Alfa de Cronbach de los ítems correspondientes para cada dimensión se encuentran anotados en la Tabla 3.

Hernández-Sampieri et al. (2014) definen tres cuestiones fundamentales que deben considerarse 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 es pasar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y, por último, a los ítems y sus categorías.

Conforme a lo anterior, después de haber integrado las modificaciones sugeridas por los expertos al instrumento de medición, se diseñaron dos cuestionarios con base en la versión validada del instrumento. El primero de ellos se enfocó al nivel gerencial y el segundo al nivel directivo. Ambos cuestionarios se diseñaron bajo los mismos ítems, modificando solamente el sentido de la pregunta de acuerdo con el nivel de referencia del encuestado. Una vez terminados los cuestionarios se revisaron con dos asesores del Comité tutorial del doctorado para

afinar su diseño, y se integraron las modificaciones sugeridas para obtener la versión final. Así mismo, se decidió aplicar solamente el cuestionario al nivel gerencial (Anexo 1). El instrumento consta de cuatro secciones y 61 ítems. La primera sección está orientada a evaluar aspectos individuales, la segunda evalúa aspectos del trabajo, del ambiente laboral y de la organización, la tercera considera aspectos generales de la organización, y la cuarta cubre la información demográfica.

3.4. Descripción del trabajo de campo

Durante el proceso del trabajo de campo se pueden distinguir tres etapas:

a) Exploración cualitativa del fenómeno

Dadas las características cualitativas del presente proyecto de investigación sobre liderazgo trascendental, se realizaron varias entrevistas a directivos y líderes en el contexto empresarial e institucional del sector privado, con el fin de analizar la relevancia del proyecto de investigación sobre liderazgo trascendental para el contexto real, y observar las coincidencias con el contexto teórico planteado para el estudio de las diferentes variables establecidas para el modelo gráfico de la hipótesis del proyecto de investigación.

Es importante señalar, que durante las entrevistas se obtuvieron datos que soportan el enfoque propuesto para el estudio, confirmando la relevancia de este y observando coincidencias significativas en cuanto al peso de algunas de las variables definidas, como son: la identidad del líder, el proceso formativo, y el contexto organizacional. Reiteradamente se señaló la importancia de aspectos del autoconcepto del líder, su autenticidad, y sus valores éticos. Así mismo, se indicó la relevancia del proceso formativo del líder, con el apoyo de mentores y el desarrollo de un alto nivel de autoconciencia y de competencias de liderazgo. Por último, se mencionó la trascendencia de generar un ambiente organizacional fundamentado en valores que dignifiquen el trabajo de la gente y apoyen el desarrollo y prosperidad del personal, al crear beneficios tanto de tipo material como de crecimiento personal.

b) Prueba piloto

Después de esto, se procedió a elaborar una lista de candidatos para realizar una prueba piloto, y se enviaron invitaciones por correo electrónico a la mayor parte de ellos (Anexo 3), aunque para algunos se hicieron invitaciones vía telefónica o personalmente. Una vez aceptada la invitación de participación, se envió el cuestionario por correo electrónico para su contestación, y en varios casos se hizo el llenado de este en entrevista personal.

En total se invitó a 76 profesionales de diferentes organizaciones con el objeto de validar la confiabilidad del instrumento de medición. Los participantes en la prueba piloto se conformaron por un grupo de 21 directores y otro grupo de 21 gerentes, dando un total de 42 participantes en la prueba. Cabe señalar que se contactaron e invitaron a participar a 45 gerentes y 31 directores, de los cuales 22 no respondieron a la invitación, 8 aceptaron la invitación y no contestaron el cuestionario enviado, 2 aceptaron sin mostrar interés (no se les envió cuestionario), 1 respondió negativamente a la invitación, y 1 fue cancelado por enviar incompleta la información. En total, el 55 % de los directores y gerentes invitados respondieron el cuestionario, el 29 % no respondió a la invitación, el 10 % incumplió con su compromiso de participación, y el restante 6 % fue descartado.

Una vez terminado el levantamiento de los datos de los 42 participantes de la prueba piloto se procedió a la captura de la información en una matriz en Excel, se analizaron los resultados y la retroinformación proporcionada por los encuestados, y se realizaron las modificaciones pertinentes para afinar el instrumento de medición.

c) Recolección de datos de la muestra

A continuación, se siguió el proceso de recolección de datos de la muestra seleccionada desde el mes de febrero de 2017 hasta el mes de abril de 2018, obteniendo un total de 71 encuestas contestadas. Al terminar la recolección de los cuestionarios se revisó el documento de codificación y se hizo la captura de la información recolectada en EXCEL.

3.5. Captura y manual de codificación

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), cuando se ha terminado la fase de recolección de datos, éstos deben codificarse, por lo cual es de vital importancia haber diseñado instrumentos con instrucciones claras que motiven al participante a contestar y no sean muy extensos.

En general, la codificación de respuestas a cuestionarios se desarrolla en cuatro pasos:

- a) Establecer los códigos de las categorías para cada ítem.
- b) Elaborar un manual de códigos que incluya todos los ítems, en el cual se describa la localización de las variables y los códigos asignados a las categorías en una matriz o base de datos.
- c) Realizar la codificación física de los datos, llenando la matriz de los datos con los valores correspondientes a las respuestas en el instrumento de medición.
- d) Guardar los datos codificados como archivo permanente en un programa establecido previamente (Excel, SPSS o equivalente).

De acuerdo con lo anterior, se procedió a registrar los datos de todas las encuestas en una matriz de Excel que incluyó los códigos asignados a cada ítem, los nombres de las variables, y los cálculos de los pesos específicos de cada ítem y los valores promedio para cada variable. Finalmente se guardaron en un archivo y se exportaron a una matriz de datos en un archivo en SPSS para realizar los cálculos de confiabilidad y de análisis de resultados.

3.6. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad en una escala consiste en la proporción de varianza que puede atribuirse a la puntuación verdadera del constructo o variable latente, atribuyendo la otra proporción al error. Así que, la consistencia interna está relacionada con la homogeneidad de los ítems que integran una escala o un instrumento de medición,

por lo cual, el coeficiente Alfa de Cronbach que mide dicha consistencia interna es uno de los coeficientes más utilizados como medida de confiabilidad.

Por otra parte, la confiabilidad busca que cualquier procedimiento de medición 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 (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Para efecto de comprobar la confiabilidad del instrumento de medición se llevó a cabo una prueba piloto con 42 participantes, y se usaron los datos recolectados para realizar los cálculos de la prueba de confiabilidad de los constructos, dando un resultado positivo con Alfas de Cronbach entre .64 y .93 para todas las variables del estudio. Así mismo, se realizaron las pruebas de normalidad para corroborar la calidad de los datos como se expone a continuación.

3.7. Pruebas de normalidad

La prueba de normalidad se realiza para determinar si los datos se encuentran normalmente distribuidos en cada variable del estudio (Kutner, Nachtsheim, Neter, & Li, 2005). La prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra, compara la función de distribución acumulada que se observa de una variable con una distribución teórica normal. La Z de K-S se calcula a partir de la diferencia mayor (en valor absoluto) entre las funciones de distribución acumuladas teórica y observada. Esta prueba contrasta si las observaciones pudieran proceder razonablemente de la distribución especificada, y se utiliza para comprobar que una variable se distribuye normalmente cuando el número de datos es mayor a 50.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov asume que los parámetros de la distribución de prueba se han especificado previamente. Por lo tanto, si los datos coinciden con la línea de la gráfica, se puede concluir que existe una distribución

normal. Así mismo, si los valores de significancia son mayores a .05 y el valor de Z menor que 5, no se rechaza la hipótesis nula y se concluye que los datos siguen una distribución normal. Los resultados de la prueba se muestran a continuación.

Tabla 4. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		XIL	XS	XRLS	XPF	XCO
N		42	42	42	42	42
Parámetros normales ^{a,b}	Media	5.633	6.339	6.281	6.371	5.034
	Desviación típica	1.198	.472	.465	.487	1.369
	Absoluta	.202	.109	.092	.189	.137
Diferencias más extremas	Positiva	.127	.081	.065	.099	.097
	Negativa	-.202	-.109	-.092	-.189	-.137
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.307	.708	.595	1.225	.888
Sig. asintót. (bilateral)		.066	.698	.871	.099	.409

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en SPSS.

Después de haber realizado las pruebas de normalidad de las variables, éstas indicaron que se cumple con el supuesto de normalidad de los datos, tanto para los valores de significancia como para los valores de Z de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados de esta prueba muestran que todos los valores de significancia de las variables son mayores a .05 y que todos los valores de Z de K-S son inferiores a 5, como se aprecia en la Tabla 4. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula con un 95% de confianza para cada variable independiente, donde:

X_{il} = Identidad del líder

X_s = Seguidorazgo

X_{rls} = Relación líder-seguidor

X_{pf} = Proceso formativo

X_{co} = Contexto organizacional

3.8. Métodos de análisis

Hernández-Sampieri et al. (2014) exponen, que el análisis de los datos se realiza sobre una matriz de datos en algún paquete computacional adecuado al tipo de cálculo que se requiera para el proyecto de investigación.

Aunque hay diferentes programas de análisis estadístico tales como el SPSS, Minitab, SAS, etc., se decidió utilizar el SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), dado que las pruebas de normalidad confirmaron uno de los supuestos establecidos para utilizar el análisis de la regresión, y debido a que permite hacer los cálculos y análisis requeridos tales como: estadísticos descriptivos, modelos lineales, regresiones lineales, correlaciones, reducción de dimensiones, fiabilidad de escala, informes, y tablas. Además, facilita la documentación del libro de códigos al contar con dos matrices o ventanas: vista de variables y vista de datos.

La vista de variables representa el libro de códigos electrónico (constituido por una matriz). Los renglones representan ítems o indicadores que son denominados “variables de la matriz”, y las columnas describen características o propiedades de cada ítem. La vista de datos es la matriz de datos recolectados y capturados de las encuestas. Los renglones son casos (participantes, unidades), y las columnas representan ítems o variables de la matriz. De esta manera, cada celda representa un dato o valor de un caso en una variable o ítem.

3.9. Datos Demográficos de los sujetos de estudio

Las características de los sujetos de estudio en la muestra de la investigación se describen a continuación.

Tabla 5. Tabla de datos demográficos del perfil del encuestado

		Cantidad	Porcentaje	Promedio
Área funcional	Administración	58	81%	
	Operaciones	13	19%	
Experiencia laboral				21.45 años
	1 – 10 años	12	17%	
	11 – 20 años	24	34%	
	21 años o más	35	49%	
Edad				44.52 años
	25 – 30 años	7	10%	
	31 – 40 años	22	31%	
	41 – 50 años	24	34%	
	51 años o más	14	20%	
Años en el puesto				5.35 años
Años supervisando				10.86 años
Personas supervisadas				12.37 personas
Género	Masculino	30	42%	
	Femenino	41	58%	
Nivel escolar	Licenciatura	22	31%	
	Maestría	47	66%	
	Doctorado	2	3%	
Estado civil	Soltero	15	21%	
	Casado	52	73%	
	Divorciado	4	6%	

Fuente: Elaboración propia.

La muestra fue de 71 gerentes de organizaciones industriales del sector privado del Estado de Nuevo León con más de 1,000 empleados, conformados por un 81% de áreas administrativas y 19% de áreas de operaciones. El promedio de

experiencia laboral de los participantes en el estudio fue de 21.45 años, donde el 17% reportó una experiencia laboral entre 1 y 10 años; el 34% entre 11 y 20 años; y el 49% de 21 años o más. En cuanto a la edad de los participantes el promedio fue de 44.52 años, donde 10% estuvo en el rango entre 25 y 30 años; el 31% entre 31 y 40 años; el 34% entre 41 y 50 años; y el 20% de 51 años o más. En cuanto al tiempo de permanencia en el puesto el promedio fue de 5.35 años. El promedio de experiencia en funciones de supervisión de personal fue de 10.86 años, y el número de personas supervisadas fue en promedio de 12. Con respecto al género, el 42% de los participantes fueron del sexo masculino y el 58% del sexo femenino. El nivel escolar de los participantes reportó que el 31% cuenta con estudios de licenciatura, el 66% tiene estudios de maestría, y el 3% posee estudios de doctorado. El estado civil de los sujetos de estudio se conformó por un 21% de solteros, 73% de casados, y 6% de divorciados (Tabla 5).

En conclusión, la estrategia metodológica de la investigación es fundamental para probar empíricamente las hipótesis bajo estudio, por lo cual fue de suma importancia la selección de la muestra, el diseño de un instrumento de medición que proporcionara validez y confiabilidad en los resultados, la comprobación de la normalidad de los datos de las variables, y el trabajo de campo. En el siguiente capítulo se analizan los resultados de este proyecto de investigación.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los análisis preliminares de la confiabilidad del instrumento de medición de la prueba piloto y de la muestra, así como el análisis de los supuestos del uso de la regresión, la estadística descriptiva de las variables, los resultados finales obtenidos en la muestra del estudio, el análisis inferencial, y los hallazgos encontrados al realizar la comprobación de las hipótesis de investigación planteadas.

4.1. Análisis preliminares

Con el fin de facilitar el análisis e interpretación de los resultados presentados en este capítulo, se exponen a continuación las abreviaturas asignadas a cada variable:

Y_{lt}	=	Liderazgo trascendental (variable dependiente)
X_{il}	=	Identidad del líder (variable independiente)
X_s	=	Seguidorazgo (variable independiente)
X_{rls}	=	Relación líder-seguidor (variable independiente)
X_{pf}	=	Proceso formativo (variable independiente)
X_{co}	=	Contexto organizacional (variable independiente)

4.1.1. Análisis de confiabilidad de los datos

Después de recolectar los datos de la prueba piloto, se efectuaron los cálculos del Alfa de Cronbach para cada uno de los constructos del modelo de liderazgo trascendental, determinando que el instrumento de medición tenía un nivel aceptable de confiabilidad, al arrojar los siguientes valores:

- ▶ Variable dependiente (Y_{lt}): $\alpha Y_{lt} = .93$
- ▶ Variables independientes ($X_{il}, X_s, X_{rls}, X_{pf}, X_{co}$):
 $\alpha X_{il} = .89, \alpha X_s = .74, \alpha X_{rls} = .64, \alpha X_{pf} = .70, \alpha X_{co} = .91$

Adicionalmente, al terminar la recolección y codificación de los datos de la muestra, se realizó nuevamente el cálculo de Alfa de Cronbach de las variables y se obtuvieron los siguientes valores:

- ▶ Variable dependiente (Y_{lt}): $\alpha Y_{lt} = .92$
- ▶ Variables independientes ($X_{il}, X_s, X_{rls}, X_{pf}, X_{co}$):
 $\alpha X_{il} = .89, \alpha X_s = .74, \alpha X_{rls} = .67, \alpha X_{pf} = .67, \alpha X_{co} = .89$

Dado que los valores del Alfa de Cronbach de dos de las variables reportaron valores de .67 se realizó un análisis de estas para identificar los ítems que ayudaran a incrementar su confiabilidad. Como resultado, se eliminaron tres ítems de la variable X_{rls} (Relación líder-seguidor) y dos ítems de la variable X_{pf} (Proceso formativo), logrando aumentar el valor de Alfa de Cronbach de la primera a .70 y el de la segunda a .71 (Tabla 6).

Tabla 6. Confiabilidad de constructos del modelo de liderazgo trascendental.

Variable	α
Liderazgo trascendental (Y_{lt})	.92
Identidad del líder (X_{il})	.88
Seguidorazgo (X_s)	.74
Relación líder-seguidor (X_{rls})	.70
Proceso formativo (X_{pf})	.71
Contexto organizacional (X_{co})	.89

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Análisis de los supuestos de uso de la regresión

Antes de llevar a cabo los análisis de resultados mediante el programa de SPSS, es necesario determinar si se cumplen los supuestos requeridos para el uso de la regresión por mínimos cuadrados (OSR). Ahora bien, como ya se comprobó la normalidad de los datos, enseguida se exponen la prueba de colinealidad, la prueba de correlación, la prueba de autocorrelación de residuos, y la prueba de homocedasticidad.

4.1.2.1. Prueba de colinealidad

La colinealidad es un grave problema debido a que el efecto en las estimaciones las vuelve inestables al dificultar la separación del efecto de cada variable predictora. Por esta razón, una de las condiciones para que funcione adecuadamente el modelo de regresión lineal múltiple es que las variables independientes no estén correlacionadas, es decir, que sean realmente independientes (Kutner et al., 2005).

Suele considerarse que hay colinealidad cuando los coeficientes de correlación (R) son altos, y como resultado el coeficiente de determinación o varianza (R^2) está arriba de 0.9 y, entonces, la tolerancia es inferior a 0.1. Así que, entre menor sea la tolerancia será más probable que exista colinealidad. Por otra parte, dado que el FIV es el inverso de la tolerancia y representa la proporción de varianza de la variable que es explicada por el resto de las variables predictoras, entre mayor sea el FIV es más probable que haya colinealidad. Para efectos prácticos, se considera que existe colinealidad cuando el FIV entre dos variables es mayor a 5.

La tabla 7 muestra los resultados de los factores de inflación de la varianza para los indicadores utilizados, donde todos los valores se observan por debajo de 5, y se cumple el supuesto de no multicolinealidad.

Tabla 7. Tabla de coeficientes de colinealidad de los modelos

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficiente tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95% para B		Estadísticos de colinealidad	
	B	Error tip.	Beta			Límite inferior	Límite superior	Toler.	FIV
1 (Constante)	2.145	.368		5.835	.000	1.411	2.878		
Xco	.695	.071	.763	9.800	.000	.553	.836	1.000	1.000
2 (Constante)	.803	.427		1.879	.065	-.050	1.655		
Xco	.496	.075	.544	6.633	.000	.347	.645	.686	1.458
Xil	.414	.087	.390	4.756	.000	.241	.588	.686	1.458

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del SPSS.

4.1.2.2. Prueba de correlación

La correlación es una técnica estadística que ayuda a diagnosticar si dos variables tienen relación entre sí, si dicha relación es fuerte o débil, y la dirección que hay en la relación. Esta prueba se basa en la asociación lineal, consistente en que cuando los valores de una variable aumentan los valores de la otra variable pueden disminuir o aumentar proporcionalmente.

Existen dos tipos principales de técnicas usadas: la correlación de Pearson y la correlación de Spearman. La primera es más apropiada cuando las variables siguen una curva normal. La segunda es más adecuada cuando las variables no siguen la curva normal. Sin embargo, aunque generalmente no hay muchas diferencias en los resultados de las dos técnicas, si hay variaciones cuando se usan muestras pequeñas. Los coeficientes usados en la prueba son el de correlación y el de significancia (Kutner et al., 2005). El nivel de significancia determina si existe o no relación entre dos variables. Por regla si la significancia (sig.) es menor a .05 se determina que existe correlación significativa. Por otro lado, el coeficiente de correlación (r) puede variar entre -1 y +1. El signo negativo o positivo indica la dirección de la relación. La relación será más fuerte cuando el valor se aleje de 0.

Los resultados de la prueba de Pearson para el modelo de liderazgo trascendental (Tabla 8), muestran que la correlación de Ylt es más significativa (al nivel de .001) con las variables independientes Xil, Xs, y Xco, con valores de correlación de .695, .382, y .763, respectivamente. Así mismo, se registra una correlación menor y no significativa de Ylt con las variables independientes Xrls y Xpf, con valores respectivos de .211 y .104. Además, se observa que la dirección de la correlación es positiva entre todas las variables del modelo. También, se advierte que Xs está correlacionada significativamente con todas las variables del modelo, mientras que Xpf es la que muestra correlación significativa con menos variables (solamente con Xs y Xrls). De lo anterior, se puede concluir que la relación entre todas las variables del modelo es positiva, y que los valores de correlación se encuentran dentro de los rangos de correlación medio y bajo.

Tabla 8. Tabla de correlación de Pearson

	YLT	XIL	XS	XRLS	XPF	XCO
Correlación de Pearson	1	.695**	.382**	.211	.104	.763**
Sig. (bilateral)		.000	.001	.078	.387	.000
YLT Suma de cuadrados y productos cruzados	93.667	61.298	13.954	6.908	3.563	78.451
Covarianza	1.338	.876	.199	.099	.051	1.121
N	71	71	71	71	71	71
Correlación de Pearson	.695**	1	.319**	.135	.072	.561**
Sig. (bilateral)	.000		.007	.263	.552	.000
XIL Suma de cuadrados y productos cruzados	61.298	83.004	10.976	4.154	2.309	54.278
Covarianza	.876	1.186	.157	.059	.033	.775
N	71	71	71	71	71	71
Correlación de Pearson	.382**	.319**	1	.583**	.576**	.292*
Sig. (bilateral)	.001	.007		.000	.000	.014
XS Suma de cuadrados y productos cruzados	13.954	10.976	14.230	7.449	7.677	11.687
Covarianza	.199	.157	.203	.106	.110	.167
N	71	71	71	71	71	71
Correlación de Pearson	.211	.135	.583**	1	.628**	.235*
Sig. (bilateral)	.078	.263	.000		.000	.048
XRLS Suma de cuadrados y productos cruzados	6.908	4.154	7.449	11.480	7.517	8.463
Covarianza	.099	.059	.106	.164	.107	.121
N	71	71	71	71	71	71
Correlación de Pearson	.104	.072	.576**	.628**	1	.173
Sig. (bilateral)	.387	.552	.000	.000		.150
XPF Suma de cuadrados y productos cruzados	3.563	2.309	7.677	7.517	12.469	6.474
Covarianza	.051	.033	.110	.107	.178	.092
N	71	71	71	71	71	71
Correlación de Pearson	.763**	.561**	.292*	.235*	.173	1
Sig. (bilateral)	.000	.000	.014	.048	.150	
XCO Suma de cuadrados y productos cruzados	78.451	54.278	11.687	8.463	6.474	112.910
Covarianza	1.121	.775	.167	.121	.092	1.613
N	71	71	71	71	71	71

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del SPSS

4.1.2.3. Prueba de autocorrelación

Para detectar la existencia de autocorrelación en una serie de datos, la prueba más usada es la de Durbin-Watson (Kutner et al., 2005). Ésta es una estadística de prueba usada para detectar la existencia de autocorrelación en los residuos o errores de predicción de un análisis de la regresión por mínimos cuadrados. Para ello, se desarrollaron pruebas para la hipótesis nula, la cual detecta que los errores no están correlacionados en serie frente a la alternativa de que los errores siguen un proceso regresivo de primer orden, es decir, que haya independencia de residuos.

Los valores de predicción se presentan entre 0 y 4, y se considera que cuando el valor es de 2 se presume que no hay correlación. Se considera que hay evidencia de correlación serial positiva cuando la estadística de Durbin-Watson es menor a 1. Para efectos prácticos se establece que el rango entre 1.5 y 2.5 en los valores es aceptable para concluir que no existe autocorrelación.

En la Tabla 9, se muestra que el valor de la prueba es de 1.794 para el modelo 2 que incluye dos variables predictoras, lo cual indica que hay independencia de errores. Por lo tanto, se acepta el supuesto de independencia de errores y se concluye que en este modelo no existe autocorrelación.

Tabla 9. Prueba de autocorrelación de Durbin-Watson

Resumen del modelo ^c										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.763 ^a	.582	.576	.753	.582	96.045	1	69	.000	
2	.828 ^b	.686	.677	.657	.104	22.617	1	68	.000	1.794

a. Variables predictoras: (Constante), XCO

b. Variables predictoras: (Constante), XCO, XIL

c. Variable dependiente: YLT

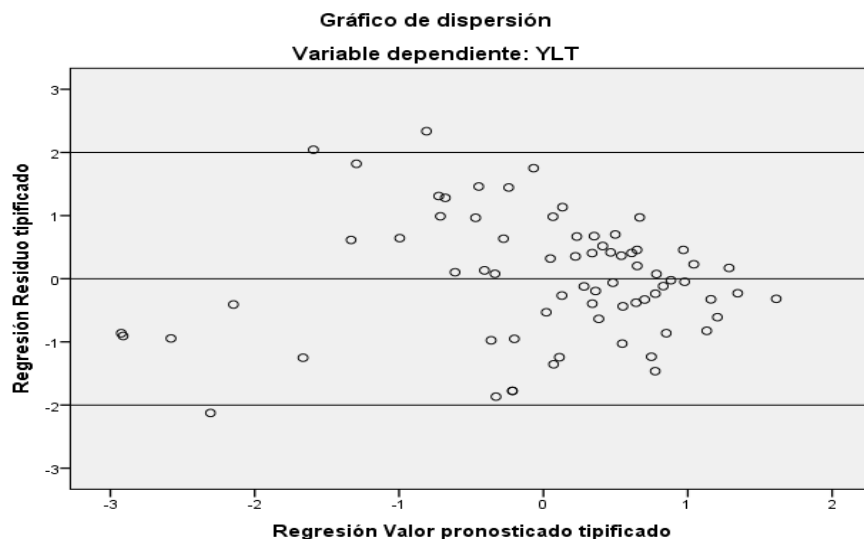
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el SPSS.

4.1.2.4. Prueba de homocedasticidad

La homocedasticidad consiste en que la varianza de las perturbaciones entre unidades muestrales es constante, es decir, no hay dispersión de los residuos. Uno de los supuestos establecidos para estimar un modelo por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) y conseguir estimaciones eficientes de los parámetros es que su varianza se mantenga constante para todas las observaciones de la muestra, es decir, que las perturbaciones sean homocedásticas. El fin de la prueba es confirmar la hipótesis nula que determina la existencia de homocedasticidad, y, por tanto, obtener estimadores eficientes e insesgados en la regresión (Kutner et al., 2005).

Para averiguar la presencia de homocedasticidad hay dos métodos: el de representación gráfica de los residuos con respecto a una de las variables del modelo, y el de contrastes (aplicando alguna de las pruebas más comunes: la de Goldfield y Quandt, la de Breusch, y la de White). Se seleccionó la prueba de homocedasticidad de representación gráfica de los residuos con respecto al conjunto de variables del modelo, obteniendo los residuos del modelo estimado por MCO en SPSS, e ignorando la posible heterocedasticidad. Así mismo, se realizó una regresión de los residuos anteriores sobre una constante, las variables explicativas del modelo original, sus cuadrados y sus productos cruzados de segundo orden.

Figura 3. Diagrama de dispersión.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el SPSS.

Los resultados para todas las variables del modelo mostraron que la varianza de los residuos observa la misma longitud con valores entre 2 y -2, distribuyéndose de manera aleatoria, y no advirtiendo ningún patrón (Figura 3). Por lo tanto, esto indica que se cumple con el supuesto de homocedasticidad.

4.2. Resultados finales

Es importante señalar, que, al aplicar las encuestas del estudio sobre liderazgo trascendental a los participantes de la muestra, se tuvieron limitaciones para realizar las encuestas con algunas empresas dadas las características de los sujetos que fueron objeto del estudio, y la poca disponibilidad que tienen los gerentes en las grandes organizaciones para atender requerimientos de información que se considera confidencial o de alta sensibilidad al evaluar líderes. Por lo tanto, se decidió hacer los análisis con el mayor número posible de participantes, logrando recolectar 18 encuestas más que el tamaño de la muestra.

4.2.1. Estadística descriptiva

Conforme a lo mencionado por Hernández-Samperi et al. (2014), el investigador busca primeramente describir los datos y después realizar análisis estadísticos para relacionar sus variables. De este modo, el primer paso es describir los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable en función de la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable.

De este modo, al realizar el cálculo de los valores obtenidos en las puntuaciones del total de sujetos de la muestra para cada variable del modelo de liderazgo trascendental (Tabla 10), se encontró lo siguiente:

- a) Los valores de la media resultaron mayores en las variables de Seguidorazgo, Proceso formativo, y Relación Líder-seguidor, con 6.41, 6.40 y 6.34 respectivamente. Así mismo, acusaron una menor variabilidad con valores de .17, .19, y .20.

- b) Los valores de la media resultaron menores en las variables de Contexto organizacional e Identidad del líder, con 5.03 y 5.65 respectivamente. Su variabilidad fue mayor al registrar valores de 1.61 y 1.19.
- c) El valor de la media de la variable dependiente (Liderazgo trascendental) fue de 5.64 y una varianza de 1.34.
- d) Las calificaciones en todas las variables registraron valores en un rango alto de la escala de Likert de 7 puntos, y los valores de las medianas fueron más altos que los de las medias.

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de las variables

Variable	Media	Mediana	Varianza	Rango	Mínimo	Máximo
Liderazgo trascendental (Ylt)	5.64	5.89	1.34	4.99	2.01	7.00
Identidad del líder (Xil)	5.65	5.90	1.19	4.63	2.36	7.00
Seguidorazgo (Xs)	6.41	6.48	.20	1.58	5.42	7.00
Relación líder-seguidor (Xrls)	6.34	6.38	.17	1.61	5.39	7.00
Proceso formativo (Xpf)	6.40	6.47	.19	1.72	5.28	7.00
Contexto organizacional (Xco)	5.03	5.26	1.61	5.60	1.39	7.00
N = 71						

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en SPSS.

4.2.2. Análisis inferencial de resultados

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), dadas las características requeridas para los análisis cuantitativos de un estudio, es necesario estimar parámetros de una población mediante el uso de estadígrafos. Estos últimos son calculados de una muestra de la población, y pretenden probar las hipótesis y generalizar los resultados a la población o universo. La razón de utilizar estimaciones de una muestra de la población está directamente relacionada con el costo y el tiempo disponibles para efectuar una investigación.

Para realizar la estimación de las variables, se utilizó el programa de SPSS y se calcularon los datos con base en un análisis de regresión por mínimos cuadrados ordinarios, usando la siguiente fórmula:

$$Y_{lt} = \beta_0 + \beta_1 X_{il} + \beta_2 X_s + \beta_3 X_{rls} + \beta_4 X_{pf} + \beta_5 X_{co} + \varepsilon$$

Donde:

Y_{lt} = Liderazgo trascendental

β_0 = Constante del modelo

$\beta_1 \dots \beta_5$ = Betas del modelo

X_{il} = Identidad del líder

X_s = Seguidorazgo

X_{rls} = Relación líder-seguidor

X_{pf} = Proceso formativo

X_{co} = Contexto organizacional

ε = Error o variable aleatoria

En cuanto a la aplicación de la regresión múltiple por el método de mínimos cuadrados ordinarios con todas las variables independientes en relación con la dependiente, se obtuvieron dos modelos con los siguientes resultados:

► Método de pasos sucesivos: cálculo de $Y_{lt} = X_{il} + X_s + X_{rls} + X_{pf} + X_{co}$

→ Modelo 1: $r^2=.582$, $\beta=.763$, $\rho=.000$ (incluye solo la variable X_{co}).

→ Modelo 2: $r^2=.686$, $\beta_{xco}=.544$, $\rho_{xco}=.000$, $\beta_{xil}=.390$, $\rho_{xil}=.000$,

D-W=1.794 (incluye las variables X_{co} y X_{il}).

Por lo tanto, se considera que el modelo 2 cumple con los requisitos para ser considerado como satisfactorio para este estudio (Tabla 11). Adicionalmente, dado que el estadístico de Durbin-Watson fue igual a 1.794, es posible considerar que no existe autocorrelación entre los residuos, ya que se encuentra dentro del rango mayor a 1.5 y menor a 2.5 (Kutner et al., 2005).

Tabla 11. Estimación por mínimos cuadrados ordinarios del modelo de LT

Variable	β	ρ
Xil = Identidad del líder	.390	.000 (Sig.)
Xs = Seguidorazgo	.113	.121 (No Sig.)
Xrls = Relación líder-seguidor	.032	.650 (No Sig.)
Xpf = Proceso formativo	-.018	.794 (No Sig.)
Xco = Contexto organizacional	.544	.000 (Sig.)

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Comprobación de hipótesis

Del análisis de los resultados conseguidos, se puede observar que sólo se prueba la relación de dos variables independientes en relación con la variable dependiente, tal como se muestra a continuación (Tabla 12):

Tabla 12. Tabla de Comprobación de las Hipótesis

HIPÓTESIS	DIRECCIÓN	BETA	SIG.	RESULTADO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS
Identidad del líder → Liderazgo trascendental	(+)	.390	.000	Se apoya.
Seguidorazgo → Liderazgo trascendental	(+)	.113	.121	No se apoya.
Relación líder-seguidor → Liderazgo trascendental	(+)	.032	.650	No se apoya.
Proceso formativo → Liderazgo trascendental	(+)	-.018	.794	No se apoya.
Contexto organizacional → Liderazgo trascendental	(+)	.544	.000	Se apoya.

Fuente: Elaboración propia.

H_1 : La identidad del líder **SI** impacta positivamente en el liderazgo trascendental.

H_2 : El seguidorazgo **NO** tiene impacto positivo en el liderazgo trascendental.

H_3 : La relación líder-seguidor **NO** tiene impacto positivo en el liderazgo trascendental.

H_4 : El proceso formativo **NO** tiene impacto positivo en el liderazgo trascendental.

H_5 : El contexto organizacional **SI** impacta positivamente en el liderazgo trascendental

En conclusión, se puede observar de los resultados obtenidos, que se probaron dos de las hipótesis establecidas, y las otras tres no se probaron. Esto indica, que será importante seguir investigando sobre el desarrollo y efectividad del liderazgo en las organizaciones, y analizar otras variables que ayuden estudiar y avanzar sobre el conocimiento en el liderazgo trascendental. También, se obtuvieron resultados satisfactorios de las pruebas de confiabilidad, normalidad, colinealidad, correlación, y homocedasticidad, lo cual apoya la validez de los resultados obtenidos en la regresión. En el siguiente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se expone el grado en que se cumplió con los objetivos planteados y si se contestó la pregunta de investigación; implicaciones teóricas y aportación del estudio a la literatura; contribución práctica; las limitaciones del estudio; y las recomendaciones sobre futuras líneas de investigación.

5.1. Conclusiones y cumplimiento de objetivos

Esta investigación permitió medir la relación existente entre el Liderazgo trascendental (Ylt) y los factores clave definidos por las variables independientes: Identidad del líder (Xil), Seguidorazgo (Xs), Relación líder-seguidor (Xrls), Proceso formativo (Xpf), y Contexto organizacional (Xco), en organizaciones industriales del sector privado del Estado de Nuevo León.

En el estudio se logró cumplir en forma parcial el objetivo general de la investigación, al identificar y probar dos de los factores clave (Xil y Xco) que tienen un impacto positivo en el liderazgo trascendental. Los otros tres factores clave (Xs, Xrls, y Xpf) no tuvieron un impacto estadísticamente significativo.

Así mismo, tomando en cuenta el alcance y limitaciones de la presente investigación, se pudieron concretar los siguientes objetivos:

- a) Estudiar el liderazgo trascendental incluyendo 5 variables que no se habían investigado antes bajo un enfoque empírico y en forma integral.
- b) Analizar el fenómeno de liderazgo como una filosofía humanista y no como un estilo de liderar.
- c) Proponer un modelo de liderazgo trascendental orientado al desarrollo y bienestar personal y organizacional, con impacto en la calidad de vida, el desempeño, y la sustentabilidad a largo plazo.

5.2. Implicaciones teóricas y comparación con otros estudios

Anderson & Sun (2015) señalan en su revisión de todos los estilos de liderazgo la identificación de amplios traslapes, por lo cual, consideran evidente la necesidad de reorientar la investigación sobre el liderazgo. Argumentan que se requiere de una estrategia explícita para calmar la vorágine de estilos de liderazgo y probar empíricamente algo que sea verdaderamente distinto. Aún más, dado que principalmente se ha estudiado al liderazgo como estilos o conceptos fundamentados en comportamientos del líder y el tipo de relación entre líderes y seguidores, según Anderson & Sun (2015), se han perdido de vista aspectos que van más allá del marco conceptual de los estilos.

Por otra parte, la escasez de estudios empíricos sobre liderazgo trascendental genera un campo fértil para contribuir a la literatura. Por esta razón, la presente investigación intentó subsanar en parte el vacío encontrado en los diferentes enfoques y modelos de liderazgo que según Bain (1985), han formulado estrategias para la mejora de la efectividad y productividad de una organización sin conseguirlo.

Para ello, se propuso un modelo de liderazgo trascendental fundado en valores humanistas y éticos que influyen en el bienestar personal y organizacional, con impacto en la calidad de vida, el desempeño y la sustentabilidad a largo plazo. Este planteamiento no se había hecho antes, ni se habían estudiado empíricamente las variables que pueden generar el liderazgo trascendental. En la literatura encontrada sobre el tópico, solo se presenta al liderazgo trascendental como variable mediadora o independiente y no como variable dependiente. Cardona (2000) realizó una conceptualización teórica del liderazgo trascendental, sin embargo, no realizó un estudio empírico sobre las variables que generan este enfoque de liderazgo. De modo similar, la aportación de Sanders et al. (2003) es teórica, y las contribuciones de Liu (2008), Beckwith (2010), y Najarbashi & Aalikhani (2014), se centran en los efectos del liderazgo trascendental en el ambiente laboral y el comportamiento ciudadano organizacional.

Así mismo, considerando los cuatro elementos requeridos para constituir una aportación teórica de acuerdo con Whetten (1989), para este proyecto de investigación se cumplieron cabalmente estos requisitos. Primeramente, se investigó extensamente en la literatura las diferentes variables con posible influencia positiva en el liderazgo y se constató en estudios previos la existencia de los factores que lógicamente explican el fenómeno bajo estudio. En segundo término, se analizó la forma en que se relacionan los factores, creando el modelo de liderazgo trascendental propuesto para el estudio. En tercer lugar, se fundamentó un marco teórico robusto que justificó la elección de los 5 factores que se relacionan con el liderazgo trascendental. Por último, se contrastó el tópico bajo estudio con las necesidades actuales que se observan en las prácticas de liderazgo en las organizaciones.

En suma, se puede afirmar que la investigación realizada, aporta una contribución al conocimiento teórico sobre liderazgo al haber estudiado el liderazgo trascendental como una filosofía de liderazgo fundada en valores humanistas y éticos, y haber probado dos de las hipótesis planteadas del estudio (ver Tabla 11). Además, las hipótesis que no se probaron abren nuevas interrogantes dado que se observó poca variabilidad en los constructos, por lo cual se realizó un análisis de mayor profundidad de cada dimensión. Se puede argumentar que, posiblemente, la medición de las variables no se percibe igual en diferentes tipos de empresas (ejemplo: medianas o de servicios), o bien que los ítems deben reflejar con más claridad los conceptos de las variables. Adicionalmente, al revisar los ítems elaborados para medir cada variable, se encontró que muchos de ellos pudieran haberse redactado de manera más explícita, incluyendo términos de frecuencia, tiempo, y cantidad que ayudaran a realizar un juicio evaluativo de mayor precisión.

5.3. Implicaciones prácticas

En un metaanálisis de 54 estudios realizado por Collins (2001), encontró que la medición de los programas de liderazgo ocurre muy escasamente mediante la investigación, por lo cual resulta obvio que estas experiencias no se evalúen de

manera formal y objetiva. Además, Hind, Wilson, & Lenssen (2009) mencionan que la tarea clave de las escuelas de negocios sería cambiar los modelos mentales de los futuros líderes, y ayudar a las organizaciones a desarrollar las nuevas formas de pensar requeridas para liderar organizaciones realmente sustentables.

Lo anterior, apoya la idea de fomentar programas formativos en liderazgo trascendental para directivos, gerentes y supervisores de las organizaciones actuales. Esto con el fin de proveer mejores prácticas de liderazgo y habilidades que efectivamente mejoren el desempeño de las empresas y generen bienestar personal y organizacional.

Otro aspecto importante, es que el modelo propuesto en este estudio proporciona una estructura fundamentada para mejorar la efectividad del liderazgo en las organizaciones, al probar que la Identidad del Líder y el Contexto Organizacional impactan positivamente en el Liderazgo Trascendental.

Esto implica que, al fortalecer las habilidades e identidad de quienes lideran grupos de trabajo, se contribuye a establecer mejores prácticas de liderazgo que incrementan el involucramiento y compromiso con los resultados, y, en consecuencia, un mejoramiento en el desempeño personal y organizacional.

Por otra parte, al establecer organizaciones con un ambiente positivo de trabajo, aunado a valores organizacionales y apoyo real al desarrollo de los colaboradores, se fortalece una mayor motivación de los empleados para el logro de los objetivos organizacionales y se mejora la calidad de vida laboral.

5.4. Limitaciones de la investigación

Dada la escasez de estudios disponibles sobre liderazgo trascendental, se tiene poca evidencia del comportamiento de las variables de esta investigación en comparación con hallazgos de otros estudios. Esto implicó la consulta y análisis de investigaciones

realizadas bajo otros enfoques de liderazgo, que pudieron haber repercutido en sesgos de información al analizar las variables bajo una perspectiva diferente.

Otra de las limitaciones para esta investigación se derivó de la dificultad para obtener información de los niveles directivos y gerenciales de las organizaciones grandes y medianas, dado que generalmente existen políticas de información confidencial y poca disposición para contestar encuestas sobre las prácticas de liderazgo y los responsables de ejercerlo.

Otra limitante fue la poca disponibilidad de recursos económicos para abarcar muestras geográficas y organizacionales más amplias para robustecer la medición de las variables del modelo propuesto. Sería de esperarse que, al abarcar muestras más grandes y representativas, se tendría mayor certeza en los hallazgos de la investigación.

Adicionalmente, faltó mayor disponibilidad de tiempo para realizar una investigación con más amplitud, en la que se pudiera incluir el estudio de los efectos del liderazgo trascendental en el desarrollo de la prosperidad individual y organizacional, en la calidad de vida, y en la sustentabilidad a largo plazo.

5.5. Recomendaciones para futuras Investigaciones

Al examinar los resultados obtenidos en este estudio sobre liderazgo trascendental y los estudios existentes hasta el momento en la literatura, surgen preguntas que abren la puerta a nuevas líneas de investigación: ¿Cuál debe ser el foco de atención y futura dirección de nuevos estudios? ¿Cuáles son las ventajas y/o diferencias que emergen del desarrollo del liderazgo trascendental en comparación con otros enfoques de liderazgo?

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

autorrealización y una orientación más espiritual en su trabajo. Aún más, los descubrimientos de Pérez López (1993, 2018) sobre los efectos de los motivos trascendentes en la toma de decisiones organizacionales, identificó una fuerte conexión entre el liderazgo trascendente y la organización antropológica. En esta última, la capacidad de ser confiable se consigue cuando uno se mueve por motivos trascendentes, es decir, cuando las intenciones de quienes interactúan buscan un beneficio mutuo que se confirma consistentemente en el tiempo.

Por tanto, se sugieren nuevas líneas de investigación sobre liderazgo que consideren los motivos trascendentes como una nueva dimensión del liderazgo trascendental, y estudiar sus efectos en la efectividad del liderazgo y en la sustentabilidad de las organizaciones (modelo antropológico). De esta manera, el modelo antropológico intenta conseguir tres tipos de valores: una buena relación entre lo producido y lo consumido por la institución; un nivel de satisfacción de los que se relacionan dentro de ella; y una contribución al desarrollo personal de los colaboradores (motivos trascendentes). Además, otra línea de investigación sería probar los efectos del liderazgo trascendental en el desarrollo de la prosperidad individual y organizacional, la calidad de vida de la gente, y la sustentabilidad a largo plazo.

Otras líneas de investigación se requieren al conceptualizar a la organización como un ente antropológico, y no bajo un concepto mecanicista u orgánico. En otras palabras, se requiere una perspectiva cultural donde la acción humana tiene un propósito, y no solo un enfoque a la actividad transaccional o a la contribución económica. Además, se puede incursionar en investigaciones sobre el liderazgo trascendental y la dirección por misiones en cuanto a la generación de empresas de alto rendimiento.

Se recomiendan también líneas de investigación que ponderen otras variables en la generación del liderazgo trascendental, o que propongan otras estructuras de relación entre las variables que pudieran explicar el mismo. Se pudieran incluir

dimensiones del estudio que se quedaron en un segundo nivel de ponderación, y que no fueron consideradas para la formulación de las hipótesis del estudio.

Adicionalmente, se podría revisar el comportamiento de las mismas variables en empresas bajo el concepto de organización antropológica, dado que generalmente se ha estudiado el fenómeno de liderazgo en organizaciones que operan bajo el concepto de administración mecanicista y orgánico. Esto sugeriría, que los ambientes culturales generados en los diferentes enfoques de administración de las organizaciones afectan la interpretación de los conceptos al evaluar las variables estudiadas en contextos distintos. Sería importante fundamentar nuevos estudios en los hallazgos recientes de Cardona & Rey (2008) en el contexto de la Dirección por Misiones (organización antropológica), y realizar nuevas investigaciones que aporten a la literatura una nueva visión sobre el liderazgo y el comportamiento de las variables que lo generan bajo esta perspectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexakis, G. (2011). Transcendental leadership: The progressive Hospitality leader's silver bullet. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 708-713.
- Altrocchi, J. (1999). Individual differences in pluralism in self-structure. En J. Rowan, & M. Cooper, *The plural self* (págs. 168-182). London: Sage.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2015). Reviewing Leadership Styles: Overlaps an the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-21.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Assagioli, R. (1976). *Psychosynthese*. Boom: Psychosynthesis Institute.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health*, 15(1), 17-28.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Avolio, B. J., & Chan, A. (2008). The Dawning of a New Era for Genuine Leadership Development. En G. Hodgkinson, & K. Ford, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 23, págs. 197-205). Chichister, UK: John Wiley & Sons.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2009). Leader Developmental Readiness. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 284-287.
- 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., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. En *The Annual Review of Psychology* (Vol. 60, págs. 421-449). The Annual Reviews.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
- Bain, D. (1985). *Productividad. la solución a los problemas de la empresa* (Primera ed.). (R. Hass García, Trad.) Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill de México.
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Atwater, L. E. (2008). The mediating effects of leadership and interaction style in face to face and virtual teams. En S. Weisband, *Leadership at a distance: Research in technologically-supported work* (págs. 127-150). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Banaji, M. R., & Prentice, D. A. (1994). The self in social contexts. En *Annual Review of Psychology* (Vol. 45, págs. 297-332). Annual Review Inc.
- Baron, L., & Parent, E. (2015). Developing Authentic Leadership within a Training Context: Three Phenomena Supporting the Individual Development Process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53.
- 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.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).
- 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.
- Beechler, S., & Javidan, M. (2007). Leading with a global mindset. *The Global Mindset Advances in International Management*, 19, 131-169.
- Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Reading: Addison-Wesley.
- Bennis, W. G. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 28(1), 71-79.

- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. (2nd ed.). New York: Harper & Row Publishers.
- Benson, A. J., Hardy, J., & Eys, M. (2015). Contextualizing leader's interpretations of proactive followership. *Journal of Organizational Behavior*, 1-18.
- Berlew, D., & Hall, D. (1966). The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, 207-223.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Education.
- Beugré, C. D., Acar, W., & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Management*, 27(1), 52-62.
- Boucouvalas, M. (1993). Consciousness and learning: New and renewed approaches. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1993(57), 57-69.
- Boverie, P., & Kroth, M. (2001). *Transforming work: The five keys to achieving trust, commitment, and passion in the workplace*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Boverie, P., Grassberger, R., & Law, V. (2013). Leading Individual Development and Organizational Change Around Learning, Meaning, and Nurturing Environment. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 382-400.
- Brungardt, C., & Crawford, C. B. (1996). A comprehensive approach to assessing leadership students and programs: Preliminary findings. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 3(1), 37-48.
- Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Management*, 9(3), 353-372.
- Burke, V., & Collins, D. (2005). Optimizing the effects of leadership development programs: A framework for analyzing the learning and transfer of leadership skills. *Management Decision*, 43(7/8), 975-987.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Burris, E. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Cacioppe, R. (1998). An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. *Leadership & Organizational Development Journal*, 19(1), 44-53.

- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership-Part 1. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.
- Cacioppe, R. (2007). *The Integral 360° Leadership and Management Profile: An extra-ordinary approach for leadership development*. Melbourne: Integral Development.
- Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228.
- Cardona, P. (2000). Transcendental Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(4), 201-207.
- Cardona, P., & Rey, C. (2008). *Dirección por Misiones* (Segunda ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Carsten, M., Uhl-Bien, M., West, B., Patera, J., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051812471724.
- 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.
- Charan, R., & Colvin, G. (1999). Why ceos fail. *Fortune*, 139(12), 68-71.
- Charan, R., & Colvin, G. (2001). Managing for the Slowdown. *Fortune Magazine*, 80-83.
- Chreim, S. (2015). The (non) distribution of leadership roles: Considering leadership practices and configurations. *Human Relations*, 68(4), 517-543.

- Ciulla, J. B. (2012). Ethics and Effectiveness: The nature of good leadership. En D. V. Day, & J. Antonakis, *The Nature of Leadership* (2nd ed., págs. 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. (2014). Addressing the organizational barriers to developing global leadership talent. *Organizational Dynamics*, 43(3), 198-204.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these development streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A. (2010). Leadership development interventions: Ensuring a return on the investment. En *Handbook of leadership theory and practice* (págs. 3-27). Boston: Harvard Business Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Cooper, C., Scandura, T., & Schriesheim, C. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. Personality and individual differences. *Gerontology Research Center, National Institute on Aging*, 13(6), 653-665.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cropanzano, R., James, K., & Citera, M. (1993). A goal hierarchy model of personality, motivation, and leadership. En L. L. Cummings, & B. M. Staw, *Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. (Vol. 15, págs. 267-322). Greenwich: Jay Press Inc.
- 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.
- Cunliffe, A. L., & Easterby-Smith, M. P. (2004). From reflection to practical reflexivity: Experiential learning as lived experience. En Lancaster University Management School, *Organizing Reflection* (págs. 30-46). Lancaster: Lancaster University.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points use? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-104.
- Day, D. V. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Deaux, K. (1996). Social identification. En E. T. Higgins, & A. W. Kruglanski, *Social psychology: Handbook of basic principles* (págs. 777-798). New York: Guilford Press.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruíz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of Charismatic/Transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and Leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 625-653.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 327-344.
- E Cunha, M. P., Rego, A., Clegg, S., & Neves, P. (2013). The case for transcendent followership. (The Authors, Ed.) *Leadership*, 9(1), 87-106.
- Earley, C. P., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.

- Eriksen, M. (2009). Authentic Leadership: Practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship. *Journal of Management Education*, 33(6), 747-771.
- Erikson, E. H. (1959). Identity and the life cycle. *Psychological Issues*, 1, 1-171.
- Falbe, C., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Finkelstein, S., Harvey, C., & Lawton, T. (2006). Liderazgo rompedor. *Expansión. Especial management*.(Especial), 135-140.
- Fiol, M. C., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- Franco Sáenz, H. (2003). *Los beneméritos de Nuevo León* (Primera ed.). Monterrey: Congreso del Estado de Nuevo León.
- Friedman, T. L. (2000). *The lexus and the olive tree: Understanding globalization*. New York: Macmillan.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Fry, L., & Cohen, M. (2009). Spiritual Leadership as a Paradigm of Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 265-278.
- Fulmer, R. M., & Conger, J. A. (2004). *Growing your company's leaders*. New York: American Management Association.
- Gagnon, S., & Collinson, D. (2014). Rethinking Global Leadership Development Programs: The Interrelated Significance of Power, Context and Identity. (The Authors, Ed.) *Organization Studies*, 35(5), 645 –670.
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- 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.

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology, 82*(6), 827-844.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. En R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz, *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. (págs. 3-28). New York: M. E. Sharpe, Inc.
- 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. (19 de junio de 1998). Decreto No. 67. *Periódico Oficial*, págs. 2-3.
- Godshalk, V., & Sosik, J. (2000). Does mentor-protégé agreement on mentor leadership behavior influence the quality of mentoring relationship? *Group & Organization Management, 25*(3), 291-317.
- Gordon, P. (2001). The Plural Self: Multiplicity in Everyday Life. (J. Rowan, & M. Cooper, Edits.) *Journal of the British Society for Phenomenology, 32*(2), 220-222.
- Grimm, R. (2002). *Notable American Philanthropists: Biographies of Giving and Volunteering*. Westport: Greenwood Press.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development, 26*(3), 239-260.
- Guignon, C. (2004). *On being authentic*. London: Routledge.
- 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. En C. Snyder, & S. J. Lopez, *Handbook of positive psychology* (págs. 382-394). New York: Oxford University Press.
- Hassard, J. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations, 65*(11), 1431-1461.

- Heidegger, M. (1962). *Being and time* (First English ed.). (J. Macquarrie, & E. Robinson, Trans.) New York: Harper Collins.
- Helminiak, D. A. (2006). The role of spirituality in formulating a theory of the psychology of religion. *Journal of Religion & Science*, 41(1), 197-224.
- Hendel, T., & Kagan, I. (2014). Organisational values and organisational commitment: do nurses' ethno-cultural differences matter? *Journal of Nursing Management*, 22(4), 499-505.
- 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. (1979). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hill, P., Jurkiewicz, C., Giacalone, R., & Fry, L. (2013). From concept to science: Continuing steps in workplace spirituality research. En R. Paloutzian, C. Park, R. Paloutzian, & C. Park (Edits.), *Handbook of the psychology of religion and spirituality*. (2nd ed., págs. 617-631). USA: The Guilford Press.
- 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.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-41.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
- Hosking, D. M., & Bouwen, R. (2000). Organizational learning: Relational-constructionist approaches: An overview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 129-132.
- 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.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). We think we can, we think we can, we think we can: the impact of thinking patterns and self-efficacy on work team sustainability. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(1/2), 31-41.

- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. En J. Greenberg, *Organizational Behavior: The State of the Science* (págs. 45-82). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jensen, S., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- Jopling, D. A. (2000). *Self-knowledge and the self*. New York: Routledge.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T., Heller, D., & Mount, M. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-142.
- Kennedy, F., Carroll, B., & Francoeur, J. (2013). Mindset not Skill Set: Evaluating in New Paradigms of Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, 15(1), 10-26.
- Kinjerski, V. (2013). The spirit at work scale: Developing and validating a measure of individual spirituality at work. En J. Neal, *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: emerging research and practice* (págs. 383-402). New York: Springer.
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education (revised and updated)*. New York: Cambridge.

- Kormanik, M. B., Lehner, R. D., & Winnick, T. A. (2009). General competencies for the HRD scholar practitioner: Perspectives from across the profession. *Advances in Developing Human Resources*, 11(4), 486-506.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). Transformational leadership: The credibility factor. *The healthcare forum journal*, 36(4), 16-24.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Kram, K. E., & Ragins, B. R. (2007). The Landscape of mentoring in the 21st century. En B. R. Ragins, & K. E. Kram (Edits.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, research, and practice*. (págs. 659-692). Los Angeles: Sage Publications.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kutner, M., Nachtsheim, C., Neter, J., & Li, W. (2005). *Applied Linear Statistical Models* (Fifth ed.). New York, USA: McGraw Hill.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- 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.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons of man's life*. New York: Alfred A. Knopf.
- 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.
- Livingston, J. S. (1988). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, 66(5), 121-130.
- 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., & Emrich, C. G. (2001). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 551-579.
- 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.
- Lührmann, T., & Eberl, P. (2007). Leadership and identity construction: Reframing the leader-follower interaction from an identity theory perspective. *Leadership*, 3(1), 115-127.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Marshak, R. J., & Grant, D. (2008). Organizational discourse and new organization development practices. *British Journal of Management*, 19, S7-S19.
- Maslow, A. H. (1946). *A theory of human development*. Ayer Publishing.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian management: A journal*. Homewood: RD Irwin.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Maynes, T., & Podsakoff, P. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- McKnigh, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.

- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.
- 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.
- Mullen, E. J. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4(3), 257-281.
- Mumford, M. D., & Van Doorn, J. R. (2001). The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 279-309.
- Najarbashi, I. F., & Aalikhani, A. (2014). Transcendental leadership and organizational citizenship behavior: Investigating the role of spirituality in the workplace. *Management Science Letters*, 4(7), 1385-1390.
- Nicholson, H., & Carroll, B. (2013). Identity undoing and power relations in leadership development. *Human Relations*, 66(9), 1225-1248.
- Parker, G. (2008). *The times compact history of the world*. (G. Parker, Ed.) Hong Kong: Times Books London.
- Parker, S. (1995). *Alexander Graham Bell and the Telephone (Science Discoveries Series)*. New York: Chelsea House Publishers.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Payne, R. L. (2000). Eupsychian management and the millennium. *Journal of Managerial Psychology*, 15(3), 219-226.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. En C. L. Pearce, & J. A. Conger, *Shared Leadership: Reframing the How's and Whys of Leadership* (págs. 1-18). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2014). The leadership disease...and its potential cure. *Business Horizons*, 57(2), 215-224.

- Pérez López, J. A. (2018). *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (Séptima ed.). Madrid: Ediciones Rialp.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business Press.
- 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.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1993). Putting leadership theory to work: A conceptual framework for theory-based leadership development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 14(7), 23-27.
- Probert, J., & Tumbull-James, K. (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept. *Leadership*, 7(2), 137-150.
- Quatro, S. A., Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2007). Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. *Human Resource Management Review*, 17(4), 427-441.
- 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.
- Rego, A., & E Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Rego, A., E Cunha, M. P., & Oliveira, M. (2008). Eupsychia Revisited: The role of spiritual leaders. *Journal of Humanistic Psychology*, 48(2), 165-195.
- Rhinesmith, S. H. (1992). Global mindsets for global managers. *Training & Development*, 46(10), 63-69.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rositas Martínez, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 11(22), 235-268.

- Rositas Martínez, J., Alarcón Martínez, G. J., & Badil, M. H. (2006). El desarrollo y evaluación de la declaración del problema. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 3(2), 331-345.
- Ross, S. (2001). *Alexander Graham Bell (Scientists Who Made History Series)*. New York: Raintree Steck-Vaughn Publishers.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 407-425.
- Ryle, G. (1949). *The concept of mind*. New York: Barnes and Noble.
- Ryrie, C. C. (1999). *Basic theology: A popular systematic guide to understanding biblical truth*. Chicago: Moody Publishers.
- 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.
- Sandlin, R. T. (1992). *Rehabilitation of virtue: Foundations of moral education*. New York: Praeger.
- Sartre, J. P. (1948). *El ser y la nada (tomo II)*. Buenos Aires: Iberoamericana.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- Schon, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner. Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 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.
- 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.
- Secretan, L. (2004). *Inspire! What great leaders do*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. En *Handbook of positive psychology* (Vol. 2, págs. 3-9). New York.

- Sendjaya, S. (2015). Conceptualizing and measuring spiritual leadership in organizations. *International Journal of Business and Information*, 2(1), 104-126.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Senge, P. M., Roberts, A., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization*. New York: Bantam Doubleday Dell.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Follower's roles in the leadership process. En 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, págs. 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.
- Sirota, D., Mlschkind, L., & Meltzer, M. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. Wharton: Wharton School Publishing.
- Soane, E., Butler, C., & Stanton, E. (2015). Follower's personality, transformational leadership and performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(1), 65-78.
- Sosik, J. J., & Lee, D. L. (2002). Mentoring in organizations: A social judgment perspective for developing tomorrow's leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 17-32.
- Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Sun, P. (2013). The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 544-557.
- Sun, S., & van Emmerik, H. (2015). Are proactive personalities always beneficial? Political skill as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 966-975.

- Susing, I., Green, S., & Grant, A. M. (2011). The potential use of the Authenticity Scale as an outcome measure in executive coaching. *The Coaching Psychologist*, 7(1), 16-25.
- Swann Jr., W. B., Chang-Schneider, C., & Larsen McClarty, K. (2007). Do people's self views matter? Self-concept and self-esteem in everyday life. *American Psychologist*, 62(2), 84-94.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel, & W. G. Austin, *Psychology of Intergroup Relations* (págs. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (1982). Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 7(3), 345-352.
- Thompson, C. M. (2000). *The congruent life following the inward path to fulfilling work and inspired leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- 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.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Vardiman, P. D., Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2006). Environmental leadership development: Toward a contextual model of leader selection and effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 93-105.
- 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.
- Wallace, J., & Erickson, J. (1993). *Hard drive: Bill Gates and the making of the Microsoft empire*. New York: Harperbusiness.
- Walton, R. E. (1974). Improving quality of work life. *Harvard Business Review*, 52(3), 12-16.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Weick, K. E. (2007). Drop your tools: On reconfiguring management education. *Journal of Management Education*, 31(1), 5-16.
- West-Burnham, J. (2002). Leadership and spirituality. *Leading Edge Seminar Thinkpiece*. London: NCSL.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 159-182.
- Wilber, K. (1979). A developmental view of consciousness. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 11(1), 1-21.
- Wilson, A., & Holton, V. (2003). *Changing Manager Mindsets-Report of the Working Group on the Development of Professional Skills for the Practice of Corporate Social Responsibility*. London: Department of Trade and Industry (UK): The Corporate Responsibility Group.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Wuthnow, R. (1998). *Poor Richard's principle: Recovering the American dream through the moral dimension of work, business, and money*. Princeton: Princeton University Press.
- Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (Sexta ed.). (A. Cañizal, Ed., & Y. Moreno López, Trad.) Madrid: Pearson Educación.
- 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.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario del instrumento de medición.....	185
Anexo 2: Instructivo de orientación para validación por expertos.....	191
Anexo 3: Comunicado de invitación a participantes del grupo piloto.....	195

Anexo 1: Cuestionario del instrumento de medición



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado

Proyecto de Investigación:

Liderazgo trascendental como filosofía de desarrollo para organizaciones industriales del sector privado del Estado de Nuevo León

Cuestionario

Instrucciones generales: este instrumento está diseñado para conocer su opinión objetiva sobre los elementos y componentes requeridos para el desarrollo del liderazgo trascendental. Le solicitamos que reflexione y conteste francamente cada una de las declaraciones presentadas y le asigne la calificación de acuerdo con la escala del 1 al 7, donde 1 significa que está totalmente en desacuerdo, y 7 que se encuentra en total acuerdo.

Así mismo, le sugerimos que tome en cuenta los siguientes puntos:

- Lea cada declaración cuidadosamente y conteste lo que usted realmente piensa/siente.
- Evite contestar lo que usted crea que nos gustaría que respondiera. No hay declaraciones capciosas.
- Aunque algunos enunciados parezcan similares, su respuesta a cada declaración es muy importante para este proceso de investigación.
- Conteste todas las declaraciones sin saltar ningún número, y responda de acuerdo con su reacción inicial.
- La contestación al cuestionario le tomará aproximadamente 12 minutos.

Instrucciones de llenado: para contestar a cada declaración, se le pide que marque el grado en que está de acuerdo o desacuerdo con cada una, encerrando en un círculo el valor que considere más representativo de su respuesta.

A continuación, se proporcionan ejemplos del tipo de enunciados que encontrará:

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo			
1. Considero esencial mantenerse firme con los valores personales	1	2	⊗	4	5	6	7
2. Claramente se lo que me motiva y lo que me desmotiva	1	2	3	4	⊗	6	7
3. Tengo claro lo que realmente es importante para uno mismo	1	2	3	4	5	6	⊗

En la declaración **1** la persona indica estar parcialmente en desacuerdo. En la declaración **2** la persona indica estar parcialmente de acuerdo. Y en la declaración **3** la persona indica estar totalmente de acuerdo.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Sección I. Con base a la forma en que se calificaron los ejemplos expuestos anteriormente conteste a cada declaración, marcando el grado en que está de acuerdo o desacuerdo con cada una, y encerrando en un círculo el valor que considere más representativo de su respuesta.

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
1. Yo observo que los líderes de esta organización son firmes con sus valores	1	2	3	4	5	6	7
2. Noto claramente lo que motiva y lo que desmotiva a los líderes	1	2	3	4	5	6	7
3. Percibo que los líderes tienen claro lo que verdaderamente es importante	1	2	3	4	5	6	7
4. Advierto que en esta organización es básico demostrar iniciativa personal, energía y compromiso	1	2	3	4	5	6	7
5. Considero que los líderes en esta organización actúan con integridad y profesionalismo	1	2	3	4	5	6	7
6. Noto que los líderes hablan con pasión sobre lo que se quiere lograr	1	2	3	4	5	6	7
7. Percibo que los líderes manifiestan congruencia con sus creencias y valores	1	2	3	4	5	6	7
8. Observo que los líderes reflexionan sobre las consecuencias éticas y morales de las decisiones	1	2	3	4	5	6	7
9. Siento que los líderes aprecian un trabajo que sea significativo y al servicio de una causa vital	1	2	3	4	5	6	7
10. Yo me preparo para mostrarme capaz y competente en mis funciones y responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7
11. Pienso que una actitud positiva es clave para lograr credibilidad con los demás y salir adelante en la vida	1	2	3	4	5	6	7
12. Soy tenaz para cumplir con mis objetivos y compromisos	1	2	3	4	5	6	7
13. Creo que una visión clara me ayuda a plantear ideas con éxito	1	2	3	4	5	6	7
14. Los valores de esta organización me ayudan para tomar decisiones y sortear obstáculos	1	2	3	4	5	6	7
15. Actúo con respeto a mis valores y a los valores de los demás	1	2	3	4	5	6	7
16. Práctico valores que trascienden el interés propio buscando el beneficio de los demás y de la organización	1	2	3	4	5	6	7
17. Yo me manejo eficazmente para obtener un buen desempeño	1	2	3	4	5	6	7
18. Estoy comprometido a realizar mi trabajo con calidad y esmero	1	2	3	4	5	6	7

19. Considero prioritario buscar continuamente nuevas oportunidades de mejora en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
20. Considero que se puede confiar en la relación cuando hay honestidad y se habla con la verdad	1	2	3	4	5	6	7
21. Pienso que cuando se cumplen los compromisos se genera una relación confiable	1	2	3	4	5	6	7
22. La forma en que actúo genera respeto y consideraciones con los demás	1	2	3	4	5	6	7
23. Yo correspondo a los líderes cuando observo que muestran seguridad en sí mismos, son éticos, visionarios y modelos a seguir	1	2	3	4	5	6	7
24. Considero que los seguidores en esta organización somos aprendices activos, pensamos con independencia, y tomamos riesgos, cuando sentimos el apoyo de los líderes	1	2	3	4	5	6	7
25. Me inspira que los líderes compartan su visión y lideren con el ejemplo	1	2	3	4	5	6	7
26. Para mí es vital que los líderes promuevan la colaboración entre los miembros del grupo de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
27. Considero que todos nos apoyamos para enfrentar los retos en las tareas y nos ayudamos mutuamente a desarrollarnos	1	2	3	4	5	6	7
28. Colaboro para lograr objetivos y metas comunes, facilitando recursos si es necesario	1	2	3	4	5	6	7
29. Influyo en otros para entender y aceptar lo que se necesita hacer y cómo hacerlo	1	2	3	4	5	6	7
30. Doy seguimiento oportuno para realizar acciones correctivas y rectifico al encontrar desviaciones	1	2	3	4	5	6	7
31. Yo Identifico los errores y me comprometo con los demás a obtener un buen desempeño	1	2	3	4	5	6	7
32. Para mí, tener conciencia de quien soy es esencial al ejercer el liderazgo	1	2	3	4	5	6	7
33. Yo determino mi propio camino en la vida y disfruto estar bien física, mental, y emocionalmente	1	2	3	4	5	6	7
34. Actúo consciente de lo que hago y por qué lo hago, lo cual me hace más eficaz al trabajar con los demás	1	2	3	4	5	6	7
35. Para mí es básico actuar en congruencia con mis valores y creencias al trabajar con los demás	1	2	3	4	5	6	7
36. Considero que todos somos responsables solidarios unos de otros	1	2	3	4	5	6	7

Sección II. Las siguientes declaraciones están orientadas a reflexionar sobre aspectos relacionados con su trabajo, la organización, y los efectos que se manifiestan en el ambiente de trabajo.

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
37. Creo importante recompensar a otros cuando completan exitosamente una tarea	1	2	3	4	5	6	7
38. Cuando enfrento situaciones críticas, medito y examino si mis propias creencias son las correctas	1	2	3	4	5	6	7
39. Yo soy competente para trabajar con otros eficazmente y desarrollo continuamente mi capacidad	1	2	3	4	5	6	7
40. Al ejercer el liderazgo soy capaz de motivar y apreciar la importancia del trabajo de los demás	1	2	3	4	5	6	7
41. Me siento capaz de generar el compromiso de otros para lograr los objetivos comunes	1	2	3	4	5	6	7
42. Considero que hay un programa efectivo de mentoría que produce mejores niveles de desempeño en la organización y satisface mis necesidades de desarrollo	1	2	3	4	5	6	7
43. Pienso que para el logro de objetivos y metas es necesario que todos compartamos los mismos valores organizacionales	1	2	3	4	5	6	7
44. Siento que en nuestra organización los conflictos son manejados en forma abierta y constructiva	1	2	3	4	5	6	7
45. Considero que en nuestra organización siempre se establecen altos estándares de desempeño	1	2	3	4	5	6	7
46. Yo observo que nuestra organización valora las diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno	1	2	3	4	5	6	7
47. Percibo que los valores prevalecientes en nuestra organización propician un ambiente positivo	1	2	3	4	5	6	7
48. Considero que en nuestra organización existe un reconocimiento claro de los resultados al completar exitosamente un objetivo	1	2	3	4	5	6	7
49. Noto que nuestra organización provee un ambiente nutricional, flexible, y que valora al ser humano	1	2	3	4	5	6	7
50. Mis valores, creencias, y expectativas de realización concuerdan fuertemente con los requerimientos de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
51. Yo experimento en esta organización una sensación de vitalidad y energía positiva para desarrollar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
52. Mis creencias y valores espirituales juegan un papel importante							

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|-----|
| 53. Yo encuentro que mi trabajo es significativo y apasionante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 54. Me siento altamente satisfecho y reconocido con el trabajo que realizo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 55. En esta organización se respeta mi vida personal y se me compensa equitativamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 56. Considero que mi trabajo ayuda a crear bienestar social en mi comunidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 57. Me siento bien acerca del futuro con esta organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 58. Yo percibo que los líderes de esta organización promueven el bienestar de la comunidad social que nos rodea | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 59. Pienso que en nuestra organización se promueve fuertemente el alto desempeño para generar prosperidad en el largo plazo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 60. Siento que los líderes de esta organización poseen valores genuinos y éticos que apoyan el crecimiento y desempeño sostenido del negocio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 61. Siento que los líderes de nuestra organización generan esperanza y fe en la gente para alcanzar la visión de la misma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 62. Al reflexionar sobre el cuestionario anterior, ¿cuál de las siguientes frases refleja mejor tu percepción sobre liderazgo en tu organización? Marca con una "x" la opción seleccionada. | | | | | | | |
| a. En nuestra organización no existe un programa formal de desarrollo del liderazgo, ni se considera importante como parte de la capacitación al personal de la empresa. | | | | | | | ___ |
| b. Se envían algunos gerentes y jefes a cursos de capacitación en instituciones educativas. | | | | | | | ___ |
| c. La organización tiene establecidos algunos cursos para capacitar a jefes y gerentes. | | | | | | | ___ |
| d. Se cuenta con un programa de desarrollo de liderazgo para directivos, gerentes y jefes. | | | | | | | ___ |
| e. Existe un programa acreditado para el desarrollo de competencias de liderazgo, así como una estructura de apoyo con mentores para la formación de futuros líderes. | | | | | | | ___ |
| f. Hay una estrategia de desarrollo de liderazgo que está correlacionada con los objetivos de negocio, y se cuenta con un programa institucional de desarrollo del liderazgo | | | | | | | ___ |
| g. La organización cuenta con una estrategia de desarrollo institucional de liderazgo altamente efectiva en todos los niveles organizacionales, y se considera fundamental para el negocio | | | | | | | ___ |

Describe el sector o actividad principal de la organización (Ejemplo: fabricación de muebles de madera, fabricación de partes para automóviles, etc.): _____

_____.

Sección III. A continuación, se presentan una serie de aspectos relacionados con la organización en que trabaja. La información recabada será manejada con absoluta confidencialidad y ética profesional. Asigne a cada declaración el valor que considere más representativo de su respuesta, donde **1 es nulo** y **7 es excelente**. Encierre en un círculo su respuesta.

	Nulo						Excelente
1. Los programas de desarrollo de liderazgo realizados en mi empresa tienen un alto impacto en la efectividad organizacional y el clima laboral.	1	2	3	4	5	6	7
2. El desempeño de mi organización en el mercado en los últimos dos años es:	1	2	3	4	5	6	7
3. El cumplimiento de los objetivos de crecimiento de la organización en los últimos 5 años ha sido:	1	2	3	4	5	6	7
4. El nivel de rentabilidad y competitividad de mi organización en el mercado en los últimos 2 años es:	1	2	3	4	5	6	7
5. El nivel de calidad en el servicio y satisfacción del cliente es:	1	2	3	4	5	6	7
6. El nivel de utilidades y crecimiento en ventas de los últimos cinco años en el negocio ha sido:	1	2	3	4	5	6	7
7. El nivel de reconocimiento de mi organización como "mejor lugar para trabajar" (BPTW) es:	1	2	3	4	5	6	7

Sección IV. En seguida se presentan una serie de condiciones generales relacionadas con su trabajo y su situación personal. La información recabada será manejada con absoluta confidencialidad y ética profesional. Marque con una "x" la opción seleccionada.

Número de trabajadores en la organización

50 - 100	<input type="checkbox"/>
101 - 200	<input type="checkbox"/>
201 - 400	<input type="checkbox"/>
401 - 800	<input type="checkbox"/>
801 - 1,500	<input type="checkbox"/>
1,501 - 3,000	<input type="checkbox"/>
3,001 - 5,000	<input type="checkbox"/>

Estado Civil

Soltero(a)	<input type="checkbox"/>
Casado(a)	<input type="checkbox"/>
Unión libre	<input type="checkbox"/>
Separado(a)	<input type="checkbox"/>
Divorciado(a)	<input type="checkbox"/>
Viudo(a)	<input type="checkbox"/>

Nivel Escolar

Preparatoria	<input type="checkbox"/>
Carrera técnica	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>
Doctorado	<input type="checkbox"/>
Posdoctorado	<input type="checkbox"/>

Puesto que ocupa	<input style="width: 270px; height: 20px;" type="text"/>
Área funcional	<input style="width: 270px; height: 20px;" type="text"/>

Experiencia laboral (años)	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
Antigüedad en la empresa	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
Tiempo en el puesto (años)	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>

Número de personas que supervisa	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Número de años supervisando	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Número de dependientes económicos	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Edad	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>

Género: Masculino Femenino

Anexo 2: Instructivo de orientación para validación por expertos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado

Identidad del líder, seguidorazgo, relación líder-seguidor, proceso formativo, y contexto organizacional como determinantes del liderazgo trascendental.

Estimado(a):

El presente estudio es un ejercicio de **validez de contenido** que forma parte del proceso de validez de un instrumento de investigación científica.

La validez de contenido de una escala se refiere a la correspondencia entre el atributo que se pretende medir y el contenido de la muestra de ítems que componen el instrumento de investigación. De acuerdo con Bohrnstedt (1976) citado en Hernández Sampieri et al (2014,) este tipo de validez se refiere al grado en que la medición representa el concepto que se desea medir.

La validez de contenido de acuerdo con Kerlinger & Lee (2002) es cuantificable al comparar los índices de concordancia entre las evaluaciones de los jueces o expertos del tema de investigación y el grado de relevancia de los ítems definidos para medir una variable.

Es importante señalar que los ítems presentados para evaluar han sido seleccionados a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica, y han sido integrados de diversos enfoques y contextos distintos, por lo cual este ejercicio determinará que ítems son relevantes y representativos del atributo que se desea medir bajo el enfoque del liderazgo trascendental y en el contexto organizacional del Estado de Nuevo León.

A continuación, se presenta el método que se pretende llevar a cabo con tu participación durante esta investigación de acuerdo con Prat & Doval (2005).

Método:

Fase 1. Evaluación del Grado de Relevancia.

Contando con su valiosa participación se buscará evaluar el grado de relevancia de los ítems que integran el instrumento de medición propuesto para el proceso de investigación. Usted es parte del grupo de 5 expertos invitados para evaluar el grado de

importancia de cada ítem para explicar un concepto. Cabe señalar, que sus observaciones son de gran importancia para perfeccionar el diseño del instrumento de medición, y de esta manera ponerlo a prueba posteriormente con un grupo piloto para analizar su funcionalidad y confiabilidad.

Cada experto evaluará los ítems de uno a cuatro, donde uno es irrelevante, dos es poco relevantes, tres es relevante y cuatro es muy relevante. Para cada ítem se calculará su media y aquellos que estén por debajo de tres serán eliminados. Así mismo, se analizarán las observaciones y sugerencias de los expertos para modificar o en su caso reformular los ítems para ajustar su relevancia de ser necesario. Así mismo, el instrumento se revisará con las observaciones de todos los expertos, y de ser requerido se realizará una segunda vuelta si los cambios realizados al instrumento así lo ameritan. Finalmente, el instrumento validado se pondrá a prueba con un grupo piloto y se proseguirá con otras etapas de validación como: análisis factorial para validez del constructo y confiabilidad del instrumento al calcular el índice del Alfa de Cronbach.

Una vez terminada la evaluación de la relevancia de los ítems, se le solicita enviar de regreso el instrumento de medición incluyendo sus comentarios y observaciones a un servidor para continuar con el proceso de investigación ya mencionado.

De antemano muchas gracias por su valiosa colaboración.

Raúl López Palomino

Estudiante de Cuarto Semestre de Doctorado UANL

E-mail: raul.lopez.longyoung@gmail.com

PD. Se anexa en documento por separado el instrumento de medición en Excel.

Antes de iniciar con su proceso de validación de contenido, se proporcionan a continuación las definiciones de las variables para tener un contexto que de claridad al evaluar y proporcione un juicio de calificación más objetivo. El estudio pretende entre otras cosas, validar y determinar la relevancia de los ítems asignados a las cinco variables independientes y a la independiente, con el fin de perfeccionar el instrumento de medición que será utilizado en el proceso de la investigación.

Definiciones de Variables Independientes

1. **Identidad del Líder:** se refiere a la manera en que uno piensa de sí mismo como líder (Day, 2001).
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 (Crossman & Crossman, 2011).
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 (Tajfel & Turner, 1986).
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 (Collins, 2001).
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 (Amagoh, 2009).

Definición de la Variable Dependiente

6. **Liderazgo Trascendental:** es una filosofía de liderazgo enfocada en 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 (2016).



Instrucciones.

A continuación se presentan 63 ítems relacionados a las variables que conforman esta investigación con la finalidad de identificar si ellos pueden explicar su variable o si existe relevancia de acuerdo a su definición.

Por favor conteste anotando, en la casilla **Relevancia** de cada grupo de ítems, el número que considere de acuerdo a las siguientes respuestas:

- 1 - Irrelevante
- 2 - Poco Relevante
- 3 - Relevante
- 4 - Muy Relevante

Items	Relevancia	Definición de la variable
Identidad del líder		
1 Yo observo que los líderes de esta organización son firmes con sus valores		La identidad del líder se refiere a la manera en como piensa uno de sí mismo como líder (Day, 2001).
2 Noto claramente lo que motiva y lo que desmotiva a los líderes		
3 Percibo que los líderes tienen claro lo que verdaderamente es importante		
4 Advierto que en esta organización es básico demostrar iniciativa personal, energía y compromiso		
5 Considero que los líderes en esta organización actúan con integridad y profesionalismo		
6 Noto que los líderes hablan con pasión sobre lo que se quiere lograr		
7 Percibo que los líderes manifiestan congruencia con sus creencias y valores		
8 Observo que los líderes reflexionan sobre las consecuencias éticas y morales de las decisiones		
9 Siento que los líderes aprecian un trabajo que sea significativo y al servicio de una causa vital		
Seguidorazgo		
1 Yo me preparo para mostrarme capaz y competente en mis funciones y responsabilidades		Es un rol de relación en el cual los seguidores tienen la habilidad de influenciar a los líderes y contribuir a los objetivos organizacionales (B. Crossman & J. Crossman, 2011).
2 Pienso que la actitud positiva es clave para lograr credibilidad con otros y salir adelante en la vida		
3 Soy tenaz para cumplir con mis objetivos y compromisos		
4 Creo que una visión clara me ayuda a plantear ideas con éxito		
5 Los valores de esta organización me ayudan para tomar decisiones y sortear obstáculos		
6 Actúo con respeto a mis valores y a los valores de los demás		
7 Practico valores que trascienden el interés propio buscando el beneficio de los demás		
8 Yo me manejo eficazmente para obtener un buen nivel de desempeño		
9 Estoy comprometido a realizar mi trabajo con calidad y esmero		
10 Considero prioritario buscar continuamente nuevas oportunidades de mejora en mi trabajo		
Relación líder-seguidor		
1 Considero que se puede confiar en la relación cuando hay honestidad y se habla con la verdad		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 (Tajfel & Turner, 1986).
2 Pienso que cuando se cumplen los compromisos se genera una relación confiable		
3 La forma en que actúo genera respeto y consideraciones con los demás		
4 Yo correspondo a los líderes cuando observo que muestran seguridad en sí mismos, son éticos, visionarios y modelos a seguir		
5 Considero que los seguidores en esta organización somos aprendices activos, pensamos con independencia, y tomamos riesgos, cuando sentimos el apoyo de los líderes		
6 Me inspira que los líderes compartan su visión y lideren con el ejemplo		
7 Para mí es vital que los líderes promuevan la colaboración entre los miembros del grupo de trabajo		
8 Considero que todos nos apoyamos para enfrentar los retos en las tareas y nos ayudamos mutuamente a desarrollarnos		
9 Colaboro para lograr objetivos y metas comunes, facilitando recursos si es necesario		
10 Influyo en otros para entender y aceptar lo que se necesita hacer y cómo hacerlo		
11 Doy seguimiento oportuno para realizar acciones correctivas y rectifico al encontrar desviaciones		
12 Yo identifico los errores y me comprometo con los demás a obtener un buen desempeño		
Proceso formativo		
1 Para mí tener conciencia de mí mismo es esencial al ejercer el liderazgo		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 (Collins, 2001).
2 Yo determino mi propio camino en la vida y disfruto estar bien física, mental, y emocionalmente		
3 Actúo consciente de lo que hago y por qué lo hago, lo cual me hace más eficaz al trabajar		
4 Para mí es básico actuar en congruencia con mis valores y creencias al trabajar con los demás		
5 Considero que todas las personas somos responsables unos de otros		
6 Creo importante recompensar a otros cuando completan exitosamente una tarea		
7 Cuando enfrento situaciones críticas, medito y analizo si mis propias creencias son las correctas		
8 Yo soy competente para trabajar con otros eficazmente y desarrollo día a día mi capacidad		
9 Al ejercer el liderazgo soy capaz de motivar y apreciar la importancia del trabajo de los demás		
10 Me siento capaz de generar el compromiso de otros para lograr los objetivos comunes		
Contexto organizacional		
1 Considero que hay un programa efectivo de mentoría que produce mejores niveles de desempeño y satisface mis necesidades de desarrollo		Se refiere al ambiente que apoya y se caracteriza por una cultura que valora y motiva activamente el proceso de desarrollo de liderazgo (Amagoh, 2009).
2 Pienso que para el logro de objetivos y metas es necesario que todos compartamos los mismos valores organizacionales		
3 Siento que en nuestra organización los conflictos son manejados en forma abierta y constructiva		
4 Considero que en nuestra organización siempre se establecen altos estándares de desempeño		
5 Yo observo que nuestra organización valora las diferentes necesidades, habilidades, y aspiraciones de cada uno		
6 Percibo que los valores prevalecientes en nuestra organización propician un ambiente positivo		
7 Considero que en nuestra organización existe un reconocimiento claro de los resultados al completar exitosamente un objetivo		
8 Noto que nuestra organización provee un ambiente nutricional, flexible y que valora al ser humano		
9 Mis valores, creencias, y expectativas de realización concuerdan fuertemente con los requerimientos de mi trabajo		
Liderazgo trascendental		
1 Yo experimento en esta organización una sensación de vitalidad y energía positiva para desarrollar mi trabajo		Es una filosofía de liderazgo enfocada en 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 (López, 2016). Definición elaborada con base en las definiciones de Cardona(2000), Sanders et al (2003), Luthans & Avolio (2003), y una exhaustiva revisión de la literatura sobre el tópico.
2 Mis creencias y valores espirituales juegan un papel importante en las decisiones que tomo para realizar mi trabajo		
3 Yo encuentro que mi trabajo es significativo y apasionante		
4 Me siento altamente satisfecho y reconocido con el trabajo que realizo		
5 En esta organización se respeta mi vida personal y se me compensa equitativamente		
6 Considero que mi trabajo ayuda a crear bienestar social en mi comunidad		
7 Me siento bien acerca del futuro con esta organización		
8 Yo percibo que los líderes de mi organización promueven el bienestar de la comunidad social que nos rodea		
9 Pienso que en nuestra organización se promueve fuertemente el alto desempeño para generar prosperidad en el largo plazo		
10 Siento que los líderes de esta organización poseen valores genuinos y éticos que apoyan el crecimiento y desempeño sostenido del negocio		
11 Considero que los líderes de nuestra organización generan esperanza y fe en la gente para alcanzar la visión de la misma		

Al terminar la evaluación de todos los ítems se solicita de la manera más atenta que sea devuelto para continuar con el proceso de investigación.

¡Muchas gracias por su contribución a esta investigación!

raul.lopez.longyoung@gmail.com

Raúl López Palomino, Estudiante de cuarto semestre del Doctorado en Filosofía con Especialidad en Administración de la UANL.

Anexo 3: Comunicado de invitación a participantes del grupo piloto

Ejemplo 1

Estimado David.

Espero que sigas con mucho éxito en tus proyectos profesionales y que este año hayas empezado con buenas perspectivas de desarrollo.

Te comento que actualmente estoy estudiando el Doctorado en Administración en la UANL, y me encuentro en la fase de trabajo de campo de mi proyecto de investigación sobre liderazgo, por lo cual requiero validar el instrumento de medición con un grupo piloto de directivos. Me gustaría contar con tu participación si tienes oportunidad.

Se trata de llenar un cuestionario y proporcionar retroinformación sobre su funcionalidad y claridad de contenido. Se lleva un tiempo aproximado de 20 minutos.

Quedo en espera de tus comentarios y te envié un cordial saludo.

Raul Lopez Palomino

Ejemplo 2

Buenas tardes Federico.

Espero que estés bien y que hayas tenido una buena experiencia en el DO durante estos años.

Te comenté que estoy estudiando el Doctorado en Administración y realizando mi proyecto de investigación sobre liderazgo.

Actualmente estoy validando el instrumento de medición con un grupo piloto de gerentes y directores, por lo cual me gustaría saber si deseas participar en este proceso.

Se trata de contestar un cuestionario con 62 reactivos y proporcionar tu retroinformación sobre la funcionalidad y claridad del instrumento. Se lleva un tiempo aproximado de 20 minutos.

Quedo atento a tus comentarios.

Un abrazo,

Raul López Palomino