

# **VALIDEZ DE CONTENIDO DE UN INSTRUMENTO DE MEDICION PARA MEDIR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Marisela Vargas Salgado, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Aurora Irma Máynez Guaderrama, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Judith Cavazos Arroyo, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla  
Laura Elizabeth Cervantes Benavides, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

## **RESUMEN**

*Hoy en día el éxito de las organizaciones, depende no sólo de sus líderes, sino en gran medida de las personas y de su integración en grupos de trabajo. En este trabajo de investigación de tipo descriptivo, no experimental, se toma como base el modelo de Lawshe (1975) modificado por Tristán (2008) para validar el contenido de un instrumento de medición del Liderazgo Transformacional. Con la ayuda de un grupo de 7 expertos en el tema, se evaluó de manera independiente el contenido y pertinencia de cada uno de los ítems del instrumento, considerando como criterios de valoración las categorías esencial, útil pero no esencial y no esencial. Se obtuvo como resultado una razón de validez de contenido (CVR) donde el valor mayor fue de 0.8571 y el valor menor de 0.2857, con un índice de validez de contenido (CVI) de 0.75, el cual excede el punto de corte mínimo de 0.58, por lo que se considera que el instrumento de medición evaluado es aceptable.*

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo Transformacional, Validez de Contenido

## **CONTENT VALIDITY OF A MEASURING INSTRUMENT FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

### **ABSTRACT**

*Organizational success relies not only on leaders but also on the integration into working teams of job participants. This paper is a non-experimental descriptive study based on Lawshe (1975) with modifications from Tristan (2008) to validate the content for Transformational leadership measuring instrument. With help from a group integrated by seven experts who independently evaluated content and belonging for each item considered. The evaluation criteria was split into essential, useful but not essential and non-essential categories. The results were as follows: maximum value on the content validity reason was 0.8751 and the minimum value result was 0.2857 for the content validity of 0.75 which exceeds the minimum cut value of 0.58. This result indicates that the measuring instrument is acceptable.*

**JEL:** M10, M12

**KEYWORDS:** Transformational Leadership, Content Validity

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas operan en entornos altamente competitivos y dinámicos, caracterizados por una alta competitividad. En este entorno, se hace importante un modo de dirección que resalte el talento de los individuos (Ojeda, 2007), ya que las personas se han convertido en una fuente esencial de ventaja para las firmas, ya que el éxito de éstas depende no solo de sus líderes, sino en gran medida de la participación e integración de sus empleados (Ulrich, 2006). Por una parte, los líderes influyen en las personas, dándoles la confianza para que puedan lograr sus metas (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). Por la otra, los empleados deben admitir que pueden realizar sus tareas de forma autónoma (Conger & Kanungo, 1988).

Los cambios del entorno actual de las organizaciones, han creado la necesidad de que los individuos, cuenten con cualidades y habilidades de liderazgo (Vallejo, 2009). En consecuencia, los líderes tratan de influir en los individuos para así poder alcanzar los objetivos, delegando tanto tareas como oportunidades de crecimiento (Bass, 1999; Ramírez & Sgambatti, 2008); además, a los líderes se les reconoce como los responsables de la organización, desarrollo y motivación de los seguidores (Zhu, Chew, & Spangler, 2005). Las habilidades interpersonales y el comportamiento de éstos influyen sobre el éxito o fracaso de las empresas y de las personas (Judge & Bono, 2000; Pedraja, Rodríguez, Barreda, Sagredo, & Segovia, 2009), y por ello a los líderes se les reconoce como un factor primordial para la solución de los problemas que enfrentan las compañías (Ramírez & Sgambatti, 2008).

No obstante los distintos enfoques de liderazgo, particularmente el liderazgo transformacional ha creado la necesidad de que las personas al frente de las firmas sean visionarias; este tipo de líder es un agente de cambio, que incrementa las capacidades de los miembros de la organización, a fin de resolver individual o colectivamente los diferentes problemas de la empresa (Pedraja et al., 2009; Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2008). Además, motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, y se caracteriza por proponer una visión a futuro, compartida con los seguidores (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Mendoza & Ortiz, 2006).

Esta investigación se encuentra estructurada en cuatro apartados. En el primero de ellos, se muestra una revisión de literatura referente al tema de liderazgo transformacional. En el segundo, se describe la metodología utilizada. Posteriormente, en el tercero se presenta el análisis de los resultados con respecto a la validez de contenido del instrumento. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación.

## REVISIÓN DE LITERATURA

El liderazgo es un proceso natural que ocurre entre una persona -el líder- y sus seguidores; se considera como una habilidad de influencia y seguimiento en la organización para lograr metas específicas (Parris & Peachey, 2013). Yukl (2008) comenta que el liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas, para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias, y de esta forma facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes. Por su parte, Bass (1985) señala que el liderazgo considera los efectos que el líder tiene sobre los seguidores, tales como: confianza, admiración, lealtad y respeto y, por lo tanto, buscar que estén motivados para hacer más de lo que se espera de ellos.

El líder transformacional es aquel que consigue elevar la moral y motivación en sus seguidores a través de su influencia personal (Cuadrado & Molero, 2002); plantea un futuro deseable, enseña cómo se puede llegar a éste, demuestra determinación y confianza, exhorta a los seguidores a ser más innovadores y creativos, y en consecuencia éstos se identifican con esa orientación (Bass, 1999). Inclusive algunos antecedentes (Ramírez & Sgambatti, 2008) afirman que este tipo de líder promueve cambios dramáticos en los individuos, los grupos y las organizaciones, representando un beneficio para la sociedad. Algunos autores

(Avolio & Bass, 1995; Bass, 1999; Lowe et al., 1996; Zhu et al., 2005) afirman que el líder transformacional es motivador, comunicador y busca la satisfacción de los seguidores [ver tabla 1].

Tabla 1: Características del Líder Transformacional

Características
Es propenso a crear prácticas de capital humano, para motivar y capacitar a sus empleados.
Tiende a escuchar, presta atención a necesidades individuales de desarrollo y crecimiento, y trata de satisfacer sus necesidades.
Eleva la moral y la motivación de sus seguidores.
Busca nuevas maneras de trabajar, es menos propensos a apoyar el status quo.
Utiliza estrategias transaccionales cuando sea apropiado, tiende a utilizar imágenes para mayor esfuerzo y simbolismo.

*En esta tabla se presentan las características descriptivas del Líder Transformacional [motivador, estrategia y visionario], con base en las aportaciones de Avolio y Bass (1995), y Bass (1999). Fuente: Elaboración propia*

El liderazgo transformacional implica que el líder influye en los subordinados, de forma que el objetivo es conferir poder a sus subordinados para que se conviertan en líderes y agentes de cambio durante el proceso de transformación de la organización; los líderes transformacionales tratan de reducir al mínimo los errores de manera activa, a través de la anticipación del diagnóstico, y cuando éstos se producen, intentan transformarlos en experiencias de aprendizaje (Burns, 1978). Bass (1999) considera que este tipo de liderazgo es un recurso efectivo en diferentes contextos organizacionales, señalando que los líderes con características transformacionales inducen grandes cambios en sus seguidores.

Con base en el trabajo original de Bass (1985), ampliado posteriormente por Avolio y Bass (1995), Avolio, Bass y Jung (1999), Bass (1999) y Pillai, Schriesheim y Williams (1999), es posible identificar cuatro dimensiones de liderazgo transformacional: Carisma, Inspiración, Consideración individualizada y Estimulación intelectual. La descripción de cada una de dichas dimensiones se presenta en la tabla 2.

Tabla 2: Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Dimensión	Descripción
Carisma	El líder es capaz de provocar un sentido de valor, identificación, respeto y orgullo, tiene el don de ver lo que realmente es importante y lograr la confianza de sus seguidores
Inspiración	El líder tiene la capacidad para emitir una visión, aumenta el optimismo y el entusiasmo de sus seguidores.
Consideración Individualizada	El líder estimula el aprendizaje, presta atención a las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal, se aprende tanto de los éxitos como de los errores.
Estimulación intelectual	El líder enseña a sus seguidores a pensar en nuevas formas y enfatiza la resolución de problemas y el uso del razonamiento antes de tomar acción, anima a sus seguidores a ser creativos.

*En esta tabla se muestra las cuatro dimensiones de liderazgo transformacional, así como su descripción a partir de Avolio y Bass (1995), Avolio, Bass y Jung (1999), Bass (1999), y Pillai, Schriesheim y Williams, (1999). Fuente: Elaboración propia.*

El liderazgo es considerado como un elemento esencial dado que reconoce la importancia del líder en la formación de las estructuras de la organización (Dewettinck & Ameijde, 2011). Asimismo, es considerado como un componente clave que aumenta la autonomía de los seguidores en la organización (Avolio et al., 1999; Pearce et al., 2003). Además, los líderes transformacionales crean un clima en el que los empleados se sientan inspirados y seguros de sí mismos, al hacerlo, crean un compromiso con los objetivos de la organización, logrando un impacto positivo (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012).

## METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptivo con un diseño no experimental, a través de ella se determinó la validez de contenido con la ayuda de un grupo de expertos, quienes evaluaron de forma individual cada uno de los ítems del cuestionario, a fin de determinar su relevancia para la variable que se pretende medir. La presente investigación se llevó a cabo en el segundo semestre del 2014, por un grupo de 7 expertos en el área, de los cuales 6 son del sexo femenino y 1 del sexo masculino, y en todos los casos cuentan con grado académico de doctor. Dichos expertos se dieron a la tarea de evaluar la validez de contenido y la pertinencia del instrumento.

A fin de determinar la validez de contenido de un instrumento de medición, Lawshe (1975) propone un modelo que consiste en organizar un panel de evaluación, integrado por especialistas en la tarea a evaluar; ellos deberán emitir su opinión, clasificando en tres categorías los indicadores propuestos: esencial, útil pero no esencial, no esencial. Además el autor plantea que estas categorías se asocien con la habilidad, conocimiento o competencia para el desempeño de una tarea. Posteriormente Tristán (2008) simplifica dicho modelo, con base en una normalización y un nuevo indicador del acuerdo entre los jueces.

Díaz, Muñoz y Vargas (2012) señalan que la validez de contenido determina el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide; además, evalúa si el instrumento contempla las dimensiones del constructo que se quiere medir, de forma tal que se considera que un instrumento es válido si contempla todos los aspectos relacionados con el concepto del constructo (Alarcón & Muñoz, 2008; Carvajal, Centeno, Watson, Martínez, & Sanz, 2011). Por su parte, Chacón, Pérez, Holgado y Lara (2001) mencionan que la validez de contenido busca garantizar que los indicadores seleccionados representen de forma adecuada el constructo de interés, partiendo de que la construcción de los ítems se desarrolla a partir de la conceptualización de la variable a medir. Así, el propósito de la validez de contenido es proporcionar evidencia de que la definición semántica queda bien incluida en los ítems construidos, además de que estos sean relevantes para el constructo y contemplen adecuadamente cada uno de las dimensiones propuestas en la definición semántica (Carretero & Pérez, 2005).

Con la finalidad de tener evidencia de que la definición semántica está representada correctamente en cada uno de los ítems formulados, se procedió a calcular el índice de validez de contenido (CVI) del instrumento, mediante el modelo cuantitativo de Lawshe (1975) modificado por Tristán (2008). De acuerdo al mismo, el índice de validez de contenido debe al menos alcanzar un valor igual o mayor a 0.58. El instrumento inicial quedó integrado por 19 ítems representados en 4 dimensiones; la primera de ellas, referida al carisma; la segunda a la inspiración; la tercera a la estimulación intelectual; y la cuarta a la consideración individualizada. Cada una de las dimensiones cuenta con sus propios ítems [ver tabla 3].

Tabla 3: Operacionalización de Constructo

Constructo	Dimensión	Variable Observable	Ítems	Total de ítems
Liderazgo Transformacional	Carisma	Valor	1	6 ítems
		Identificación	2	
		Respeto	3	
		Orgullo	4	
		Importancia	5	
		Confianza	6	
	Inspiración	Visión	7	4 ítems
		Optimismo	8	
		Entusiasmo	9 y 10	
	Estimulación intelectual	Nuevas formas	11	4 ítems
		Resolución de problemas	12	
		Razonamiento	13	
		Creatividad	14	
	Consideración individualizada	Aprendizaje	15 y 16	5 ítems
		Necesidades	17 y 18	
		Proyectos	19	

En esta tabla se muestra la operacionalización del constructo de liderazgo transformacional, contemplando sus 4 dimensiones, y las variables observables con sus respectivos ítems, los cuales fueron incluidos en el instrumento de medición puesto a consideración de los expertos (construcción inicial, previa a la evaluación por parte del grupo de expertos). Fuente: Elaboración propia.

A cada uno de los expertos se le proporcionó un cuestionario, en el cual se incluían las indicaciones y la definición conceptual del constructo, además de los criterios de valoración *esencial, útil pero no esencial y no esencial*, para que el sujeto evaluara el nivel de importancia de cada uno de los ítems. Posteriormente, se determinó la razón de validez de contenido (CVR y CRV') para cada uno de los ítems, mediante las ecuaciones descritas en el modelo de Lawshe; además, se calculó el Índice de validez de Contenido (CVI). En la ecuación 1, se muestra la fórmula para determinar la razón de validez de contenido para cada ítem (CVR) de acuerdo al modelo de Lawshe (1975), mientras que en la ecuación 2, se muestra la fórmula para determinar la razón de validez de contenido para cada ítem de acuerdo al modelo de Lawshe (1975) modificado por Tristán (2008), por último la ecuación 3, determina el índice de validez de contenido.

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2} \tag{1}$$

Donde:

$n_e$  = número de expertos que tiene acuerdo en la categoría esencial

$N$  = número total de expertos

Ecuación utilizada para el cálculo de la razón de validez de contenido para cada ítem

$$CVR' = \frac{CVR + 1}{2} \tag{2}$$

Donde:

$CVR$  = La razón de validez de contenido para cada ítem

$N$  = número total de expertos

Ecuación utilizada para el cálculo de la razón de validez de contenido para cada ítem (Modelo Lawshe modificado)

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVRi}{M} \quad (3)$$

Donde:

$CVRi$  = Razón de validez de contenido de los ítems aceptables de acuerdo con el criterio de Lawshe

M= Total de ítems aceptables en el instrumento

Ecuación empleada para el cálculo de validez global del instrumento

## RESULTADOS

Los valores de la razón de validez de contenido (CVR) de cada uno de los ítems se muestran en la tabla 4. Los resultados demuestran que la mayoría de los ítems se consideran aceptables, de acuerdo con los criterios de Lawshe(1975) modificados por Tristán(2008), dado que los valores superan el punto de corte mínimo de 0.58. Se puede observar que los ítems 5, 16 y 18 se encuentran por debajo del valor aceptado; también se puede apreciar que el índice de validez global es de 0.70 o 70%, mientras que el índice de validez de los ítems considerados como aceptables es de 0.75 o 75%, con lo cual es posible afirmar que son aceptables.

Como se comentó previamente, el constructo tiene cuatro dimensiones. En la dimensión de carisma, el ítem 5 fue valorado como irrelevante, obteniendo un resultado de 0.4286. En la dimensión de consideración individualizada, los ítems 16 y 18 resultaron con valor menor a 0.58. Mientras que en la dimensión de inspiración y estimulación intelectual los ítems fueron relevantes, dado que el valor de cada ítem fue superior a 0.58, además se calculo el índice de validez de contenido de los ítems aceptables en el cual se obtuvo un 0.75, lo que nos indica que el 75% de los ítems que se han incluido en el instrumento son aceptables.

En base a los resultados obtenidos, se procedió a la eliminación de ítems del instrumento, en aquellos casos en que su valoración fue menor de 0.58, manteniendo todos aquellos ítems en los que su valor superó el punto de corte mínimo de 0.58. En la versión final, el instrumento quedó integrado por 16 ítems: la primera dimensión, referida al carisma, incluye 5 ítems; la segunda, inspiración, cuenta con 4 ítems; la tercera, estimulación intelectual, se integra con 4 ítems; finalmente, consideración individualizada, cuenta con 3 ítems [ver tabla 5].

Tabla 4: Razón de Validez de Contenido

Constructo	Dimensión	Ítems	Esencial	Útil Pero No	No Esencial	CVR	CVR'	
Liderazgo transformacional	Carisma	1	5	1	1	0.4285	0.7142	
		2	5	2	0	0.4285	0.7142	
		3	5	2	0	0.4285	0.7142	
		4	5	2	0	0.4285	0.7142	
		5	3	3	1	-0.1428	0.4286	
	Inspiración	6	5	1	0	0.4285	0.7142	
		7	6	1	0	0.7142	0.8571	
		8	5	2	0	0.4285	0.7142	
		9	5	2	0	0.4285	0.7142	
	Estimulación intelectual	10	6	1	0	0.7142	0.8571	
		11	5	1	1	0.4285	0.7142	
	Consideración individualizada	Intelectual	12	5	1	1	0.4285	0.7142
			13	6	1	0	0.7142	0.8571
			14	5	0	1	0.4285	0.7142
		15	5	1	1	0.4285	0.7142	
		16	4	0	3	0.1428	0.5714	
		17	5	2	0	0.4285	0.7142	
		18	2	4	1	-0.4285	0.2857	
	19	6	1	0	0.7142	0.8571		
SUMA	93	28	10	7.5703	13.2845			
				CVI global	0.40	0.70		
				CVI ítems aceptables		0.75		

En esta tabla se muestra la razón de validez de contenido de los ítems del constructo Liderazgo Transformacional. Además se muestra el índice de validez de contenido global del instrumento (CVI) y el índice de validez de contenido de los ítems aceptables, calculados en base a las respuestas de los expertos. Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Operacionalización Final del Constructo

Constructo	Dimensión	Variable Observable	Ítems	Total de Ítems
Liderazgo Transformacional	Carisma	Valor	1	5 ítems
		Identificación	2	
		Respeto	3	
		Orgullo	4	
		Confianza	6	
	Inspiración	Visión	7	4 ítems
		Optimismo	8	
		Entusiasmo	9 y 10	
	Estimulación intelectual	Nuevas formas	11	4 ítems
		Resolución de problemas	12	
		Razonamiento	13	
		Creatividad	14	
	Consideración individualizada	Aprendizaje	15	3 ítems
		Necesidades	17	
		Proyectos	19	

En esta tabla se muestra la operacionalización de la versión final del constructo liderazgo transformacional, con sus respectivas dimensiones, variables observables y el total de ítems correspondientes. Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional es una variable que se considera de gran relevancia en los diferentes contextos organizacionales, dado que este estilo de liderazgo origina cambios significativos en las personas que están frente a las empresas, además de que desarrolla y valora el potencial de los seguidores (Pedraja et al., 2009; Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2008). En la revisión de literatura realizada, se encontraron diversos instrumentos de medición de dicha variable, no obstante son muy extensos, además de que dichos instrumentos miden el estilo de liderazgo de los dirigentes de las organizaciones y no específicamente el liderazgo transformacional y su relación con diversas variables relevantes, es por ello que, a efecto de simplificar su valoración se procedió a construir y validar el contenido de un instrumento de medición de dicho constructo. Para ello, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo, no experimental, tomando como base el modelo de Lawshe (1975) modificado por Tristán (2008). La validez de contenido de ese instrumento se realizó a través de un grupo de expertos, quienes lo evaluaron de forma individual y de acuerdo a su experiencia.

Inicialmente el instrumento incluyó 19 ítems, en sus diferentes dimensiones: carisma [6 ítems]; inspiración [4 ítems]; estimulación intelectual [4 ítems]; y consideración individualizada [5 ítems]. Una vez realizado el proceso de validación de su contenido se eliminaron 3 ítems, los cuales, desde las opiniones de los expertos, fueron considerados como no pertinentes. El instrumento en su versión final, quedó integrado por 16 ítems: carisma [5 ítems]; inspiración [4 ítems]; estimulación intelectual [4 ítems]; y consideración individualizada [3 ítems]. En lo general, los resultados del índice evidencian que dicho instrumento puede considerarse como válido en su contenido. Una vez concluido este proceso, resta probar en la realidad empírica el instrumento construido. Por ello, se recomienda aplicarlo, en diferentes contextos y entornos organizacionales, específicamente en el contexto latinoamericano, dado que los evaluadores de dicho instrumento realizan investigación en este contexto. Así, se apoyará en la validez externa del mismo.

## ANEXOS

### Anexo 1: Instrumento Para Medir el Liderazgo Transformacional

Constructo	Dimensión	Ítems
Liderazgo transformacional	Carisma	1. Toma en consideración las consecuencias de las decisiones adoptadas
		2. Para mí es un modelo a seguir
		3. Actúa de modo que se gana el respeto de los demás
		4. Hace que me sienta orgulloso de pertenecer al equipo de trabajo
		5. Logra que tenga confianza en mis juicios y mis decisiones
	Inspiración	6. Logra que me comprometa con la visión a futuro
		7. Muestra el futuro de forma optimista
		8. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas
		9. Me ayuda a ver los beneficios que tendré si alcanzo las metas organizacionales
	Estimulación intelectual	10. Me sugiere nuevas formas de cómo hacer mi trabajo
		11. Me ayuda a ver los problemas desde diferentes puntos de vista
		12. Me sugiere considerar distintas perspectivas cuando resuelvo problemas
		13. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones
	Consideración individualizada	14. Dedicar tiempo a enseñarme cómo realizar mi trabajo
		15. Toma en cuenta mis necesidades personales
		16. Me asigna proyectos significativos para incrementar mi desarrollo personal

*En esta tabla se muestra el instrumento para medir el constructo de liderazgo transformacional y sus respectivas dimensiones, el instrumento está integrado por 16 ítems: la dimensión de carisma, incluye 5 ítems; inspiración, cuenta con 4 ítems; estimulación intelectual, se integra con 4 ítems; finalmente, consideración individualizada, cuenta con 3 ítems. Fuente: Elaboración propia.*

## REFERENCIAS

- Alarcón, A. M., & Muñoz, S. (2008). Medición en salud: Algunas consideraciones metodológicas. *Rev Méd Chile* 136, 125-130.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. (New York: The Free Press ed.).
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. (New York: Harper & Row ed.).
- Carretero, H., & Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(3), 521-551.
- Carvajal, A., Centeno, C., Watson, R., Martínez, M., & Sanz, Á. (2011). ¿Cómo validar un instrumento de medida de la salud? *An. Sist. Sanit. Navar.*, 34(1), 67-72.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Transformational leadership and gender: spanish managers self-ratings. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 18(1), 39-55.
- Chacón, S., Pérez, J. A., Holgado, F. P., & Lara, Á. (2001). Evaluación de la calidad universitaria: validez de contenido. *Psicothema*, 13(2), 294-301.
- Dewettinck, K., & Amejide, M. v. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
- Díaz, L. P., Muñoz, A. I., & Vargas, D. (2012). Confiabilidad y validez del cuestionario de espiritualidad de Parsian y Dunning en versión española. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* 20(3), 1-8.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. C., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.
- Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Facultad de Ciencias Economicas Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Ojeda, J. (2007). Ventaja competitiva: El reto de las PyME en la industria del calzado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(40), 513-533.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Springer*, 377–393.
- Pearce, C. L., Jr, H. P. S., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., et al. (2003). Transactors, transformers and beyond A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O., & Segovia, C. (2009). Estilos de liderazgo y Resultados del Sistema de Medicion de la Calidad de la educacion: Un Estudio Empirico en los Colegios Basicos de la Ciudad de Arica-Chile. *Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 21-26.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIV(1), 20-29.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- Ramírez, J., & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Vision Gerencial*, 7 (2), 403-416.
- Tristán-López, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en Medición*, 6, 37-48.
- Ulrich, D. (2006). *La futura agenda para la competitividad: Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16, 39-52.

## BIOGRAFÍA

Marisela Vargas Salgado es Doctorante en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y Profesora del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, adscrita al departamento de Ciencias Económico Administrativas. Avenida Tecnológica, Número 0000, Fraccionamiento el Crucero, Ciudad Juárez, Chih., México Correo electrónico: Mvargas021@yahoo.com.mx

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

Judith Cavazos Arroyo, autora de correspondencia, es Doctora en Dirección y Mercadotecnia por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y Profesora de Tiempo Completo de la misma Universidad. Se puede contactar en la Facultad de Mercadotecnia. 21 Sur Número 1103, Barrio de Santiago, Puebla, Puebla., México Correo electrónico: Judith.cavazos@upaep.mx

Laura Elizabeth Cervantes Benavides es Doctora en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México y Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Se puede contactar en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración. Avenida Universidad y H. Colegio Militar, Zona Chamizal, Ciudad Juárez, Chih., México Correo electrónico: laura.cervantes@uacj.mx.