

## ***Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos y ecuatorianos***

Juan C. Espinosa<sup>1\*</sup> Françoise Contreras<sup>1</sup>, Gustavo A. Esguerra<sup>1</sup> e Isidro Fierro<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Universidad del Rosario (Bogotá, Colombia), <sup>2</sup> Universidad de Especialidades Espíritu Santo (Guayaquil, Ecuador).

*Recibido, mayo 10/2016*

*Concepto de evaluación, octubre 25/2016*

*Aceptado, noviembre 30/2016*

**Referencia:** Espinosa, J.C., Contreras, F., Esguerra, G.A. & Fierro, I. (2017). Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos y ecuatorianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 20(1), 177-189. DOI: 10.14718/ACP.2017.20.1.9

### Resumen

El propósito de este estudio fue examinar la validez del modelo de *liderazgo espiritual* propuesto por Fry (2003). Se aplicó el Cuestionario de Liderazgo Espiritual [SLT] (Fry & Matherly, 2006), a 279 trabajadores de Colombia y Ecuador. Ambas muestras fueron equivalentes respecto a sexo, edad, nivel de formación y experiencia laboral. De acuerdo con los resultados, todas las dimensiones del instrumento, excepto la de *compromiso*, demostraron ser altamente consistentes (*alpha* superior a .85). Asimismo, se encontró que solo un ítem de los 35 que componen el instrumento presentó baja correlación ítem-escala. En la mayoría de los casos, las relaciones entre las variables y los índices de ajuste del modelo fueron menores a lo reportado por Fry, lo que limitó la validez de constructo. Las evidencias externas de la validez del modelo demostraron que la experiencia laboral y el nivel del cargo son significativos para las dimensiones del *liderazgo espiritual*. Se discuten estos hallazgos respecto a los requerimientos psicométricos del instrumento y la relación del constructo medido con aspectos del comportamiento organizacional. Finalmente, se señalan las limitaciones del estudio y se hacen recomendaciones para futuras investigaciones.

*Palabras clave:* Liderazgo espiritual, bienestar espiritual, desempeño organizacional, propiedades psicométricas.

## ***Preliminary validation of Fry's Spiritual Leadership Model in Colombian and Ecuadorian workers***

### Abstract

The aim of this study was to examine the validity of the Spiritual Leadership model proposed by Fry (2003). Spiritual Leadership Questionnaire [SLT] (Fry & Matherly, 2006) was applied to 279 workers from Colombia and Ecuador. The two samples were equivalent by sex, age, education level and work experience. According to the results, all dimensions of the questionnaire showed to be highly consistent (alpha above .85) except Commitment dimension. Likewise, it found that just one of 35 items that composed the scale shows low item-scale correlation. In the most of the cases, the relationships between variables as well as the adjustment index of the model were lower than reported by Fry previously, which limited the construct validity. External evidences of validity of the model, demonstrated that the work experience and level of charge were significant for Spiritual Leadership dimensions. These findings were related to the psychometrics requirement of the scale and regarding of measured construct with organizational behavior. Finally, it is point out some research limitations and provide some suggestions for future studies.

*Key words:* Spiritual Leadership, organizational commitment, spiritual well-being, organizational performance.

\* Universidad del Rosario, Sede del Emprendimiento y la Innovación, Calle 200 Autopista Norte (Bogotá, Colombia), (571) 2970200 Ext. 3947. [juanc.espinosa@urosario.edu.co](mailto:juanc.espinosa@urosario.edu.co)

## *Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos e ecuatorianos*

### Resumo

O propósito deste estudo foi examinar a validade do modelo de liderança espiritual (Spiritual Leadership Theory, SLT) proposto por Fry (2003). Aplicou-se o Questionário de Liderança Espiritual (SLT Survey) (Fry & Matherly, 2006) a 279 trabalhadores da Colômbia e do Equador. Ambas as amostras foram equivalentes com respeito a sexo, idade, nível de formação e experiência profissional. De acordo com os resultados, todas as dimensões do instrumento, exceto a de Compromisso, demonstraram ser altamente consistentes (alpha superior a .85). Também se constatou que apenas um item dos 35 que compõem o instrumento apresentou baixa correlação item-escala. Na maioria dos casos, as relações entre as variáveis e os índices de ajuste do modelo foram menores que o indicado por Fry, o que limitou a validade de constructo. As evidências externas da validade do modelo demonstraram que a experiência profissional e o nível do cargo são significativos para as dimensões da liderança espiritual. Discutem-se essas descobertas com relação aos requerimentos psicométricos do instrumento e a relação do constructo medido com aspectos do comportamento organizacional. Finalmente, indicam-se as limitações do estudo e fazem-se recomendações para futuras pesquisas.

*Palavras-chave:* liderança espiritual, bem-estar espiritual, desempenho organizacional, propriedades psicométricas.

### INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, tanto el concepto de liderazgo como sus perspectivas de análisis han cambiado significativamente; se ha hecho cada vez más evidente que este es un fenómeno altamente complejo que no puede reducirse a la comprensión del líder únicamente como sujeto por el efecto que tiene sobre sus seguidores, por sus prácticas, por su relación con el contexto, ni por aspectos situacionales. Estos abordajes, que predominaron en determinados momentos durante el desarrollo del concepto, resultan ser insuficientes y escasamente aplicables a las organizaciones actuales, las cuales deben operar en ambientes cambiantes y complejos (González-Romá, 2008) que requieren de la participación del talento humano y que permanentemente están sometidas a altas demandas de competitividad (Durán & Castañeda, 2015).

Actualmente, y como producto de los hallazgos de importantes estudios, el liderazgo se ha comenzado a entender como un sistema que opera a través de múltiples niveles de análisis (Wang & Howell, 2010), en el que existe una gran cantidad de variables mediadoras y mediacionales (personales, sociales, culturales y organizacionales), de las que aún no se tiene suficiente conocimiento (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011).

Recientemente, se han estado considerando aspectos distintos a los tradicionales en el estudio del liderazgo, como estudios que tienen en cuenta las emociones (Goleman & Boyatzis, 2008; Madera & Smith, 2009; Rajah, Song & Arvey, 2011; Yusof, Kadir & Mahfar, 2014), los pensamientos (Mumford, Friedrich, Caughron & Byrne, 2007; Mumford, Watts & Partlow, 2015; Steers, Sanchez-Runde & Nardon, 2012), las creencias (Chiang, Salazar & Gómez,

2014; Phipps, 2012), los valores y las virtudes (Groves, 2015), en tanto que puedan influir no solo en el desarrollo de líderes y colaboradores, sino en el efecto producido y los resultados organizacionales obtenidos. Lo anterior, unido al creciente interés por la satisfacción, la calidad de vida laboral, el bienestar del trabajador, el comportamiento ético, la trascendencia y la espiritualidad (Klaus & Fernando, 2016; Klenke, 2013), ha permitido crear las condiciones necesarias para el surgimiento de las *teorías emergentes del liderazgo*, entre las que se encuentran las teorías ético-morales, las cuales han tenido un notable desarrollo durante los últimos años (Dinh, et al., 2014).

Una de estas teorías corresponde a la de *liderazgo espiritual*, esta cuenta con un importante crecimiento en su modelo y con significativas posibilidades de desarrollo (Nicolae, Ion & Nicolae, 2013) que se demuestran mediante numerosos productos de investigación publicados en revistas indexadas reconocidas (Oswick, 2009). Según Crossman (2010), el interés por lo espiritual en contextos organizacionales se fundamenta en las perspectivas contemporáneas del liderazgo, las cuales involucran una visión integral de los factores humanos y socio culturales en el contexto laboral.

Con base en esta tendencia emergente, se han elaborado caracterizaciones, establecido relaciones y propuesto modelos que, a pesar de no haber mostrado resultados concluyentes, ofrecen una oportunidad de abordaje diferente al concepto de liderazgo. Por ejemplo, en el 2005, en una de las revistas más reconocidas en el área, *The Leadership Quarterly*, se dedicó un número especial al constructo de *liderazgo espiritual*, en donde Dent, Higgins y Wharff (2005) revisaron cualitativamente 87 artículos y llegaron a la conclusión de que existe una clara consistencia entre

los valores espirituales, las prácticas y la efectividad del liderazgo. Y, además, en una segunda revisión se encontró que los valores que tradicionalmente han sido considerados ideales, como la integridad, la honestidad y la humildad, tienen un efecto favorable sobre el éxito de los líderes (Reave, 2005).

Los primeros estudios sobre *liderazgo espiritual* se elaboraron a partir de la década de los 90, entre ellos se encuentran, por ejemplo, los estudios de Fairholm (1996, 1998, 2002), el de Biberman, Whitty y Robbins (1999), el de Cacioppe (2000) y el de Mitroff y Denton (1999). No obstante, el modelo con mayor desarrollo es el de Fry (2003), quien define el *liderazgo espiritual* como "comprender los valores, actitudes y comportamientos que son necesarios para intrínsecamente motivarse a uno mismo y a los demás para que tengan un sentido de supervivencia espiritual a través del compromiso y la pertenencia" (p. 694). Dos años más tarde, este mismo autor propuso que dicho constructo tiene el objetivo de crear la visión y el valor de la congruencia en las personas, empoderar equipos de trabajo en todos los niveles de la organización, y fomentar el compromiso organizacional y la productividad de los trabajadores (Fry, 2005).

Posteriormente, Fry y Matherly (2006) definieron la Teoría de Liderazgo Espiritual (TLE) como un proceso causal de transformación organizacional diseñado para crear un aprendizaje organizacional que consiste, de acuerdo con Fry (2003, 2005), en un liderazgo cuyo objetivo es fomentar un mayor compromiso y productividad a partir de la motivación intrínseca y los valores religiosos y éticos que se construyen sobre los conceptos distintivos de esperanza-fe, visión-misión y amor altruista.

Paralelamente a estos desarrollos, se han propuesto otras conceptualizaciones sobre el *liderazgo espiritual*, tal es el caso de Sanders, Hopkins y Geroy (2003), quienes lo definen como el grado en que las organizaciones logran alentar y brindar un sentido de significado e interconexión entre sus colaboradores y con respecto a la estructura jerárquica; o el de Moore y Casper (2006), que consideran a este constructo como un valor intrínseco, actitudes, creencias y emociones que se experimentan dentro de una sólida dimensión humanística.

También, Frye, Kisselburgh y Butts (2007), afirman que el *liderazgo espiritual* debe ser entendido como un proceso relacional cuyo objetivo es la construcción, coordinación y transformación de uno mismo, de los demás y de la organización. Mientras que Crossman (2010), señala que este incluye atributos como la compasión, cuidado, valentía, generosidad, cuestionamiento, servicio, quietud, paz y gratitud. Y más recientemente, Hackett y Wang (2012)

reafirman los atributos anteriores y señalan que los líderes espirituales tienden a centrarse en los aspectos favorables y en el fin social de la organización, y no exclusivamente en el negocio.

En términos generales, es posible observar que el *liderazgo espiritual* se basa en los valores morales, éticos y religiosos que se consagran en la cultura organizacional y que se dirigen hacia el logro de objetivos tanto sociales como empresariales. Entre las características más sobresalientes de este tipo de liderazgo se identifica que el comportamiento directivo debe estar en función de la participación simultánea de distintos factores, como los racionales, las creencias, la moral, la ética y algunos determinantes de carácter religioso. Esta perspectiva consiste entonces en una forma diferente de abordar el liderazgo, pues la inclusión de la dimensión espiritual, que por lo general no se considera en modelos y perspectivas de análisis previos, es aquí tenida en cuenta de manera central y determinante.

Específicamente, el *liderazgo espiritual* puede ser visto como un constructo emergente dentro del contexto más amplio de la espiritualidad en el ámbito laboral, el cual se basa en las necesidades de trascendencia, la motivación, el bienestar espiritual, la pertenencia, y la vocación personal de los miembros de la organización. A partir de esta conceptualización, Fry (2003, 2005, 2008), propone un modelo general que incluye siete dimensiones:

*Esperanza-fe*: la afirmación de las expectativas, creer firmemente que la visión, el objetivo y la misión de la organización se pueden lograr.

*Visión*: trazar una trayectoria futura de la organización, tener auto-posicionamiento, auto-comportamientos y visión que lleven a los empleados a generar sentido de significación.

*Amor altruista*: entendido como el sentido de integridad, armonía, felicidad, amor y aprecio por sí mismo y por los demás.

*Significado*: contar con una percepción en la que la vida es significativa y valiosa, y que se tiene la capacidad para alcanzar grandes logros.

*Membresía*: sentir que se es comprendido y apreciado.

*Compromiso organizacional*: deseo de mantener la relación y la identificación con la organización y con las metas organizacionales.

*Productividad*: producir productos y servicios de alta calidad y ofrecer un servicio excepcional.

Las dimensiones del modelo y sus relaciones, de acuerdo con la propuesta de Fry (2003), pueden observarse en la Figura 1. Las primeras tres dimensiones son las centrales del liderazgo, las dos que le siguen son las variables intermedias, denominadas *bienestar espiritual*, y las dos últimas constituyen medidas de desempeño organizacional.

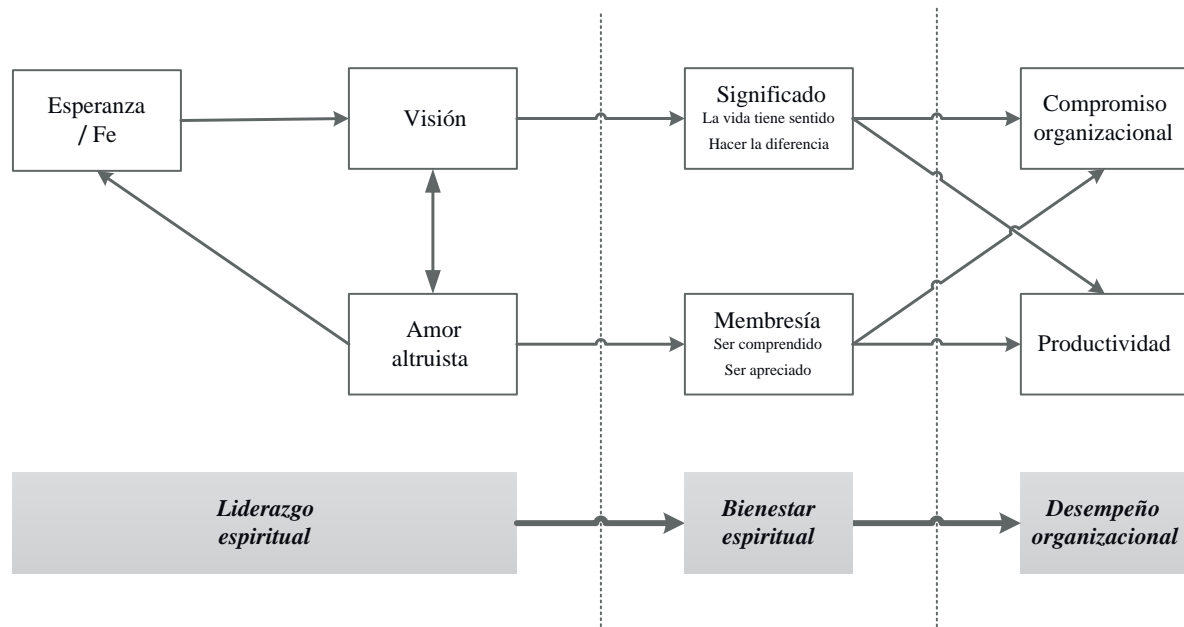


Figura 1. Modelo causal de liderazgo espiritual desarrollado por Fry, tomado de Fry, L. W. (2003) *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.

Los estudios empíricos realizados con este modelo han tratado de demostrar la relación entre la espiritualidad en la organización y variables como la motivación, el estrés, los ingresos, el proceso de toma de decisiones, la productividad, el ausentismo, la rotación, el rendimiento, la paz, la alegría (Fry, Hannah, Noel & Walumbwa, 2011), el mal comportamiento en la organización (Weitz, Vardi & Setter, 2012) y el cambio a nivel personal y organizacional (Crossman, 2010). De acuerdo con los resultados de los estudios, es posible afirmar que existe una relación entre la espiritualidad y la efectividad del liderazgo (Allen & Cherrey, 2000; DePree, 1997; Sanders, et al., 2003) con el juicio ético en la toma de decisiones empresariales (Longenecker, McKinney, & Moore, 2004), la satisfacción y el compromiso organizacional (Usman & Danish, 2010), el involucramiento en el trabajo (Word, 2012), y el compromiso organizacional, la productividad y las medidas de rendimiento del equipo (Fry, et al., 2011). Al parecer, si los líderes y los colaboradores crean una visión compartida, los trabajadores sienten que el trabajo y la vida es especial y significativa, lo cual incide en el desarrollo de un sentido de pertenencia a la organización y crea una cultura que valora el cuidado mutuo.

Cabe resaltar que un aspecto interesante del *liderazgo espiritual* es que tiene un enfoque menos centrado en el líder y más en la participación de todos los miembros del grupo para satisfacer las necesidades espirituales y aumentar el compromiso organizacional y el desempeño. En este estudio se propone aportar evidencias sobre la validez del modelo de *liderazgo espiritual* propuesto por Fry (2003, 2005, 2008). El objetivo principal es examinar si el modelo

es válido en una muestra de trabajadores latinoamericanos (de Colombia y Ecuador) y establecer si el modelo obtenido en este estudio se diferencia del modelo original. Para esto se caracteriza el rol de las variables sociodemográficas y socio-laborales, y se describe la forma en que se presentan las dimensiones del modelo en los participantes del estudio.

## MÉTODO

### Diseño

Se realizó un estudio no experimental de tipo descriptivo correlacional-causal (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) e instrumental para estudiar las propiedades del modelo y del instrumento (Montero & León, 2007).

### Procedimiento

Se presentó el propósito del estudio a trabajadores de distintos sectores que cursaban estudios de posgrados en áreas empresariales en escuelas de administración en Colombia y Ecuador, se les pidió su participación voluntaria para contestar un cuestionario estandarizado, y se les explicó que no tendrían ninguna bonificación o recompensa por ello. Se garantizó la confidencialidad de la información mediante el anonimato de sus respuestas, y se les informó del derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin recibir consecuencias negativas. Los participantes firmaron el consentimiento previamente a la recepción del cuestionario. Posteriormente, se procesaron las respuestas

en los programas SPSS 22 y AMOS 22 para el análisis estadístico de los resultados.

### Participantes

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico de sujetos tipo (García, 2009) o propositivo (Passmore & Baker, 2005). Como criterio de inclusión se tuvo en cuenta que estos fueran adultos y que estuvieran vinculados a alguna organización por un periodo no inferior a un año. Los participantes del estudio fueron trabajadores de diferentes empresas y sectores de distintas ciudades en Colombia y Ecuador. El tamaño de la organización no fue considerado. En total participaron 283 trabajadores, de los cuales 279 diligenciaron completamente los cuestionarios; de estos, 146 fueron colombianos y 133 ecuatorianos, en su mayoría mujeres (70 %) con estudios superiores completos, profesionales que estaban adelantando estudios de especialización o maestría y que reportaron tener experiencia laboral de menos de 10 años.

### Instrumento

Se empleó el *Cuestionario de Liderazgo Espiritual (SLT)* de Fry y Matherly (2006) traducido al español, revisado y adaptado lingüísticamente por los autores del presente estudio para ser aplicado en la muestra Colombiana y Ecuatoriana. Este instrumento fue desarrollado inicialmente por Malone y Fry (2003), y estima tres dimensiones de liderazgo espiritual, dos dimensiones de bienestar espiritual y dos dimensiones de desempeño organizacional mediante 35 ítems con una escala *likert* de cinco puntos (de *muy en desacuerdo* a *muy de acuerdo*). Las puntuaciones de las siete dimensiones se obtuvieron mediante el promedio simple de los ítems de cada dimensión.

El SLT ha demostrado adecuadas propiedades psicométricas en varios estudios. Por ejemplo, en el de Fry y Matherly (2006) se encontraron adecuados niveles de confiabilidad para las dimensiones evaluadas al obtener *alphas* de Cronbach entre .83 y .94 en una muestra de 347 empleados de diversas empresas. Con respecto a la validez, el modelo de ecuaciones estructurales mostró niveles de ajuste apropiados (NFI = .95 y CFI = .96) y correlaciones múltiples cuadradas entre .50 y .93 para las siete dimensiones. También, en el estudio de Fry, Vitucci y Cedillo (2005), con una muestra de 389 participantes, encontraron *alphas* de Cronbach entre .83 y .93 para todas las dimensiones del modelo, e indicaron que el modelo de ecuaciones estructurales estimados presentó adecuados niveles de ajuste (NFI = .96 y CFI = .97) y correlaciones múltiples cuadradas entre .54 y .93 para las siete dimensiones. Por otra parte, Malone y Fry (2003), reportaron *alphas* de Cronbach entre

.70 y .93 para las dimensiones del modelo en una muestra de 229 empleados de colegio; en este estudio el modelo de ecuaciones estructurales también resultó preciso (NFI = .96 y CFI = .98).

Adicionalmente, se utilizó un *cuestionario de variables sociodemográficas*, que incluyó información respecto al sexo, edad, convivencia en pareja e hijos, nivel educativo y experiencia laboral de los participantes; así como aspectos laborales, tamaño y sector de la empresa, cargo o posición desempeñada, personal a cargo y horas de trabajo semanal.

## RESULTADOS

A nivel descriptivo, la muestra estuvo conformada por 279 trabajadores (146 colombianos y 133 ecuatorianos). Los dos grupos (colombianos y ecuatorianos) fueron equivalentes a nivel demográfico, en cuanto a sexo ( $\chi^2 = .14$ , Sig. = .707), rango de edad ( $\chi^2 = .61$ , Sig. = .737), nivel de formación ( $\chi^2 = 1.16$ , Sig. = .282) y experiencia laboral ( $\chi^2 = .22$ , Sig. = .640). En ambos países las muestras tuvieron un porcentaje mayor de mujeres (Colombia 71 % y Ecuador 69 %), con edades inferiores a 40 años (Colombia 90 % y Ecuador 93 %). Con respecto a la experiencia laboral, el 75 % de la muestra colombiana y el 72 % de la ecuatoriana presentó una experiencia inferior a los 10 años. Todos los participantes, colombianos y ecuatorianos, reportaron haber cursado estudios de educación superior.

Adicionalmente, se revisó la equivalencia de las muestras respecto a las dimensiones de liderazgo espiritual para examinar posibles diferencias y se encontró que solo la dimensión *significado* presentaba diferencias estadísticamente significativas entre las muestras; no obstante, en ambas muestras las puntuaciones fueron elevadas (véase Tabla 1).

Teniendo en cuenta la equivalencia de las muestras tanto en los aspectos sociodemográficos como en las dimensiones del modelo estudiado, se decidió hacer el análisis en conjunto, sin diferenciar la procedencia de los participantes, es decir, se examinaron las propiedades psicométricas del instrumento de liderazgo espiritual con base en el total de los 279 participantes.

Teniendo en cuenta el documento *Standards for Educational and Psychological Testing* (American Educational Research Association [AERA], American Psychological Association [APA], & National Council on Measurement in Education [NCME], 1999), el proceso de construcción de test involucra una serie de pasos que van desde la definición del objeto de medida, hasta el establecimiento de normas de interpretación. Dado que este estudio tiene la finalidad de evaluar las propiedades de un instrumento ya existente, el proceso estadístico se centró en

Tabla 1  
Estadísticos descriptivos por muestra y total de las dimensiones del modelo de liderazgo espiritual

	Colombiana (n = 146)		Ecuatoriana (n = 131)		Total (n = 277)		F	Sig.
	Media	DT	Media	DT	Media	DT		
Visión	4.15	.54	4.14	.82	4.14	.69	.004	.951
Esperanza	4.32	.58	4.33	.73	4.32	.65	.013	.909
Altruismo	3.67	.80	3.80	.84	3.73	.82	1.735	.189
Significado	4.65	.54	4.49	.64	4.58	.60	4.916	.027
Membresía	3.83	.84	3.93	.92	3.88	.88	.899	.344
Compromiso	3.69	.92	3.72	1.03	3.70	.97	.039	.843
Productividad	3.98	.70	4.13	.74	4.05	.72	2.924	.088

el análisis de ítems y en las estimaciones de confiabilidad y validez del cuestionario de liderazgo espiritual (SLT).

El análisis estadístico de los ítems se llevó a cabo con base en la Teoría Clásica de los Test (TCT), en la que se examina la distribución de las respuestas y la correlación entre estas y el puntaje total del test. No se realizó con base en la Teoría de Respuesta al Ítem (TRI), debido al carácter restrictivo de esta, en particular porque en este estudio no se cumplió la necesidad de incluir muestras próximas al millar (Herrera, Sánchez & Jiménez, 2001). Para el primer criterio se hizo uso de la media y la desviación típica en lugar de distribuciones de frecuencia, esta información permite identificar qué tan centradas o sesgadas estuvieron las puntuaciones en la escala de medición (1 a 5). Tal como se puede observar en la Tabla 1, las medias están sesgadas hacia el extremo superior de la escala, siendo más clara la tendencia en las dimensiones *visión* y *esperanza* del liderazgo espiritual, *significado* en bienestar espiritual, y *productividad* en el desempeño organizacional. Estos resultados parecen indicar la presencia de deseabilidad social en las respuestas, que es necesario reescalar las puntuaciones para poder ampliar el espectro de medición del constructo, o que el instrumento tiende a arrojar puntuaciones elevadas en condiciones normales en lugar de niveles medios, como es habitual en procesos de medición.

El segundo aspecto examinado en el análisis de ítems fue la correlación ítem-test que, de acuerdo con Aiken (2003), constituye un índice de validez de los ítems en el que valores altos significan que el ítem mide lo mismo que está midiendo el test, mientras que valores negativos dan cuenta de problemas de codificación de las respuestas o incoherencia entre lo medido por el ítem y lo medido por el resto del test. Debido a que el cuestionario SLT presenta siete dimensiones, la estimación se realizó sobre los ítems con respecto a la dimensión a la cual pertenecen y no al cuestionario como un todo.

Se obtuvo como resultado que 34 de los 35 ítems del SLT presentaron una correlación corregida ítem-escala

superior a .50; de hecho, 26 de los ítems tuvieron resultados superiores a .70; tres más tuvieron resultados superiores a .60 y otros cinco presentaron valores superiores a .50. Solamente un ítem de la dimensión *compromiso* (“no me siento como ‘parte de la familia’ en esta organización”) presentó una correlación muy baja (.08), lo cual posiblemente esté relacionado con ser el único ítem revertido del instrumento. Se recomienda revisar su redacción y ponerlo en positivo en futuras mediciones, o ser excluido, con el fin de incrementar la consistencia interna de la dimensión.

Posteriormente, se efectuó la estimación de la fiabilidad con base en la consistencia interna de cada una de las siete dimensiones del cuestionario (véase Tabla 2). El *alpha* de Cronbach muestra que todas las dimensiones tienen valores superiores a .85 (muy consistente), excepto la dimensión *compromiso* (*alpha* de .65). Este resultado se relaciona con el hecho de que un ítem de esta dimensión presentó baja correlación con la escala, pero al excluirlo, la consistencia interna de esta dimensión incrementó. En los siguientes análisis, este ítem no se tuvo en cuenta.

Tabla 2  
Estimaciones de la consistencia interna

	Alpha de Cronbach
Visión	.87
Esperanza	.91
Altruismo	.91
Significado	.90
Membresía	.92
Compromiso	.83
Productividad	.86

La evidencia empírica de la estructura interna se obtuvo con base en un modelo de ecuaciones estructurales (Byrne, 2010). Específicamente, se estimó un Modelo de Máxima Verosimilitud (MLM), con la misma configuración del realizado por Fry y Matherly (2006), que es lo suficientemente robusto frente a faltas de la normalidad univariada y

multivariada (Burnette & Williams, 2005). Al comparar los dos modelos (presentados en las Figuras 2 y 3) se pueden observar pesos de regresión similares entre las dimensiones *altruismo* y *esperanza* (.45 vs. .44), *altruismo* y *membresía* (.79 vs. .96) y entre *membresía* y *compromiso* (.61 vs. .67); sin embargo, los pesos de regresión entre las otras dimensiones del liderazgo espiritual son muy diferentes.

Al examinar las relaciones entre las dimensiones de *liderazgo espiritual* (*visión*, *esperanza* y *altruismo*), se puede afirmar que solo la relación entre *altruismo* y *esperanza* presenta resultados similares entre los dos modelos. No se encontró una relación fuerte entre *esperanza* y *visión* (.44 vs. .85). La relación bidireccional entre *altruismo* y *visión* no presentó similitud en los resultados, y la relación fuerte entre *altruismo* y *visión* no fue identificada (.17 vs. .63), así como tampoco la relación débil entre *visión* y *altruismo* (.35 vs. .02).

Siguiendo con el modelo, se identificó que las relaciones entre las dimensiones *visión* y *altruismo* del liderazgo espiritual, con *significado* y *membresía* del bienestar espiritual, son menores a las reportadas por Fry y Matherly (2006). En concreto, se observa una relación de nivel medio y no alta entre *visión* y *significado* (.45 vs. .77), asimismo, *altruismo* y *membresía* (.79 vs. .96) son diferentes, aunque ambas son de nivel alto en este caso.

Por último, el modelo de *liderazgo espiritual* establece relaciones entre el *bienestar espiritual* y el *desempeño organizacional*. Al respecto, se observa que la relación de la dimensión *significado* con *compromiso* (.17 vs. .40) y *significado* con *productividad* (.27 vs. -.11) no tienen la fuerza, en el primer caso, ni la dirección, en el segundo, en comparación con lo reportado por Fry y Matherly (2006). Con respecto a las relaciones de la dimensión *membresía*, se observa una relación menor con la *productividad*

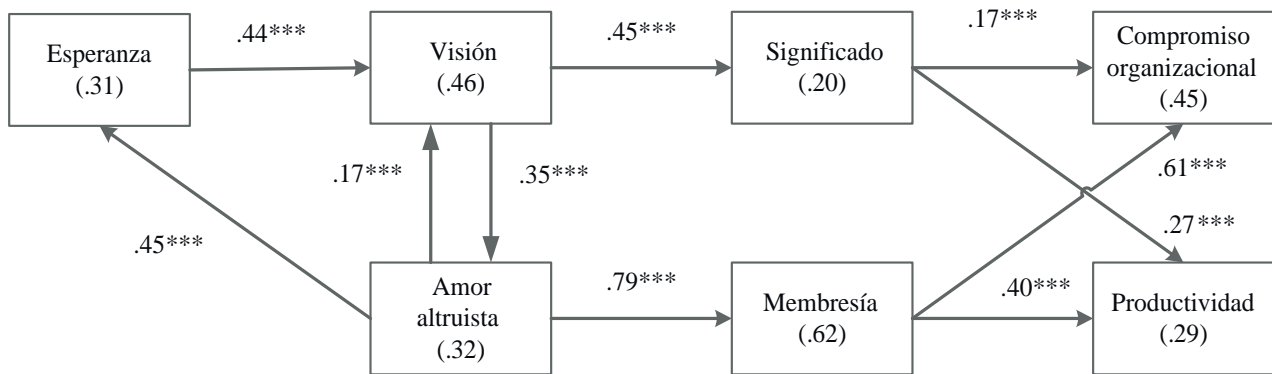


Figura 2. Modelo de ecuaciones estructurales de *liderazgo espiritual* con base en la muestra completa ( $n = 277$ ). Modelo de Máxima Verosimilitud (MLM) con  $\chi^2 = 134.83$  ( $gl = 12$ );  $p = .000$ ; GFI .89; RMSEA .19; NFI .87; CFI .88; IFI .88. En paréntesis aparecen las correlaciones cuadradas múltiples, y al lado de las flechas se encuentran los pesos de regresión (betas).

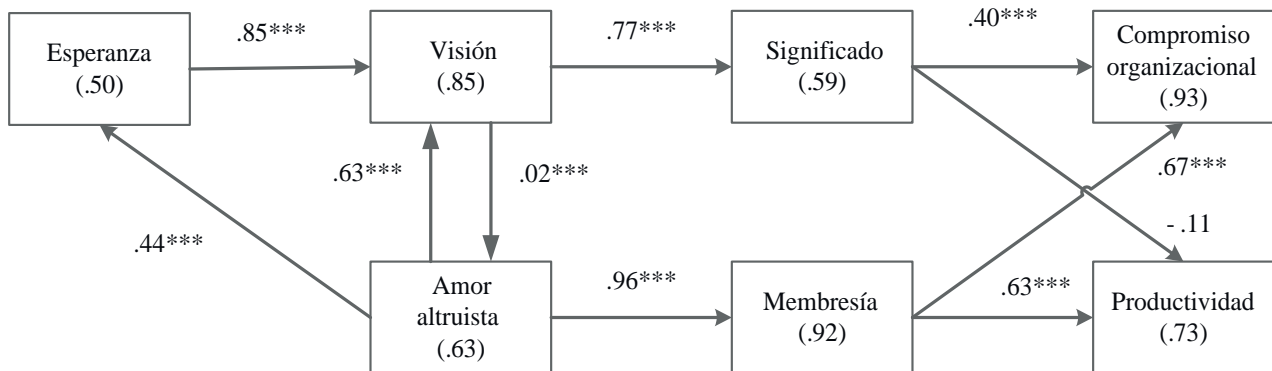


Figura 3. Modelo de ecuaciones estructurales de Fry, L. W., & Matherly, L. (2006) en *Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study*. Documento presentado en la *Academy of Management*, Atlanta, Georgia. Con una muestra de 347 y un Modelo de Máxima Verosimilitud (MLM) con  $\chi^2 = 2345.36$  ( $gl = 621$ )  $p = .000$  y NFI .95 CFI .96. En paréntesis aparecen las correlaciones cuadradas múltiples, y al lado de las flechas se encuentran los pesos de regresión (betas).

(.40 vs. .63), pero una relación similar con el *compromiso* (.61 vs. .67), siendo relaciones de nivel moderado a fuerte en ambos casos.

Las diferencias identificadas en las relaciones de los dos modelos conducen a que las correlaciones cuadradas múltiples en ambos casos sean también diferentes, mientras que, en el estudio actual, con excepción de *membresía*, todas las dimensiones del modelo presentaron valores menores a .50; mientras que en el estudio de Fry y Matherly (2006) todas las dimensiones presentaron valores superiores a .50.

En los modelos de ecuaciones estructurales también debe revisarse el ajuste del modelo, para ello se usan procedimientos absolutos e incrementales o comparativos (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010; Ruíz, Pardo & San Martín, 2010). Los procedimientos absolutos indican qué tan bien el modelo diseñado se ajusta a los datos, por tal razón, se sustentan en la bondad de ajuste estimada con base en el Chi-cuadrado, el cual no debe ser significativo ( $p > .05$ ) para ser aceptado como adecuado.

Debido a lo contra intuitivo de este procedimiento, es común usar la razón de Chi-cuadrado entre sus grados de libertad, así, cuando la razón resultante es menor a 3 se considera que hay ajuste del modelo (Byrne, 2010); sin embargo, existe el Índice de Bondad de Ajuste (GFI), cuyo valor próximo a 1 significa un adecuado ajuste del modelo y es más fácil de interpretar. Otra estimación absoluta del ajuste es la aproximación de la raíz cuadrada media de los errores (RMSEA), en la que valores tendientes a cero reflejan un adecuado ajuste del modelo.

Por otra parte, los procedimientos incrementales de ajuste, que se interpretan como adecuados cuando el resultado es cercano a 1, se basan en la comparación entre un modelo de línea de base en el que no hay relaciones significativas entre las variables y el modelo obtenido. Entre los índices incrementales se encuentra el Índice de Ajuste Normado (NFI), que es sensible al tamaño muestral y suele presentar subestimaciones en muestras pequeñas; el Índice de Ajuste Comparativo (CFI), que no es sensible al tamaño muestral, pero puede resultar sesgado cuando las medidas no están centradas; y el Índice de Ajuste Incremental (IFI), que no es sensible al tamaño muestral, pero puede exceder el valor de 1 (Hair et al., 2010).

Teniendo en cuenta los parámetros mencionados, se compararon los resultados de este estudio con los de Fry y Matherly (2006) (véase Tabla 3) y se encontró que el modelo para la muestra estudiada presenta valores cercanos al criterio del Índice de Bondad de Ajuste (GFI); sin embargo, el Chi-cuadrado es significativo (no ajusta) y se observa un elevado grado de error (RMSEA). Teniendo en cuenta el Chi-cuadrado reportado por Fry y Matherly (2006) se observa que el modelo reportado tampoco presenta un ajuste absoluto adecuado, que es significativo, y que la razón Chi-cuadrado/grados de libertad es superior a 3. No obstante, la razón es más cercana a este criterio que la razón obtenida en este estudio. Finalmente, dado que Fry y Matherly (2006) no reportan el GFI ni RMSEA, no es posible hacer la comparación respecto a estos dos índices de ajuste.

Por otro lado, los resultados de los índices comparativos obtenidos en este estudio no corresponden con los de Fry y Matherly (2006), quienes reportaron valores superiores a .95, pues ninguno de los tres índices alcanza el nivel demostrado por ellos, aunque sí están próximos a los valores de referencia propuestos por Byrne (2010).

En síntesis, los resultados obtenidos en este estudio sobre el ajuste del modelo están próximos a los valores de referencia, en particular en los índices comparativos o incrementales; tal resultado puede estar relacionado con el hecho de que las relaciones encontradas no son tan fuertes como las reportadas por Fry y Matherly (2006).

Con respecto a la validez externa, en este estudio se tuvieron en cuenta variables sociodemográficas como posibles fuentes de variación en las dimensiones del modelo, entre estas se encuentran el sexo, la edad, el nivel educativo y la experiencia laboral (véase Tabla 4). Al respecto, se identificaron diferencias de sexo en las dimensiones *altruismo* y *productividad*, en las que los hombres reportaron mayor presencia de ambas en sus organizaciones. En cuanto a la edad, se encontraron diferencias en las dimensiones *esperanza*, *compromiso* y *productividad*, en las que se identificó que los participantes de edades entre 30 y 39 años reportaron menores niveles que los otros dos grupos de edad, siendo los participantes mayores de 40 años los que informaron mayor *altruismo* y mayores efectos organizacionales (*compromiso* y *productividad*).

Tabla 3  
Ajuste del modelo

	Chi <sup>2</sup> /DF	GFI	RMSEA	NFI	CFI	IFI
Referencia de Byrne (2010)	< 3.00	> .90	< .08	> .90	> .93	> .90
Fry y Matherly (2006)	3.78	-	-	.95	.96	.96
Estudio actual	11.23	.89	.19	.87	.88	.88



Otra variable sociodemográfica que mostró incidir en la percepción del *liderazgo espiritual* fue la *experiencia laboral*, esta variable afectó significativamente todas las dimensiones del modelo, exceptuando la dimensión de *productividad* (véase Tabla 4). Se encontró que a mayor experiencia laboral, mayor puntuación en las dimensiones del *liderazgo espiritual*, mientras que en las dimensiones *membresía* y *productividad*, la relación con la experiencia laboral fue inversa.

Por otra parte, se analizó el efecto de variables laborales como el tamaño de la empresa, la antigüedad, el cargo y el personal a cargo (véase Tabla 5), y se encontró que el tamaño de la empresa incide en las dimensiones de *altruismo* y *significado*. En el caso de la dimensión *altruismo*, el efecto es inverso, es decir que a mayor tamaño de la empresa se percibe menor *altruismo*; en contraste en la dimensión *significado*, en donde la relación es directa, pues a mayor tamaño de la empresa, mayor presencia de esta

dimensión. También, la antigüedad en la empresa resultó ser significativa en el caso de la dimensión *compromiso*, pues se observa una relación en forma de U, lo que quiere decir que los participantes con menor y mayor antigüedad reportaron mayor nivel de *compromiso* en sus organizaciones que aquellos que informaron una antigüedad intermedia.

Por último, se identificó que el nivel del cargo desempeñado en la organización, así como la cantidad de personal subordinado, resultaron ser significativos en la percepción de los participantes sobre las dimensiones del *liderazgo espiritual*. Específicamente se encontró que los participantes con posiciones de alta gerencia y gerencia intermedia reportaron mayor presencia de las dimensiones de *liderazgo espiritual* que quienes desempeñaban cargos de gerencia de primera línea o no tenían cargos gerenciales. Por su parte, la cantidad de personal a cargo mostró ser significativa en la percepción de los participantes en cuatro dimensiones, pues se observó que quienes tenían mayor cantidad de

Tabla 4  
Dimensiones del modelo liderazgo espiritual por variables sociodemográficas

	Sexo		Edad		Experiencia laboral	
	F	sig	F	sig	F	sig
Visión	.012	.912	2.128	.121	3.720	.025
Esperanza	.006	.936	3.430	.034	3.762	.024
Altruismo	5.291	.022	1.271	.282	3.334	.037
Significado	2.686	.102	1.369	.256	4.304	.014
Membresía	2.095	.149	2.915	.056	4.923	.008
Compromiso	2.698	.102	5.576	.004	7.390	.001
Productividad	4.368	.038	5.060	.007	2.630	.074

Tabla 5  
Dimensiones del modelo Liderazgo Espiritual por variables laborales

	Tamaño empresa		Antigüedad empresa		Cargo o posición		Personal a cargo	
	F	sig	F	sig	F	sig	F	sig
Visión	1.056	.369	.747	.560	4.834	.003	3.086	.028
Esperanza	.187	.905	1.057	.378	9.503	.000	4.940	.002
Altruismo	3.801	.011	1.605	.173	6.361	.000	1.831	.142
Significado	3.764	.011	.472	.756	1.543	.204	1.520	.209
Membresía	2.498	.060	1.698	.151	8.307	.000	4.423	.005
Compromiso	1.147	.331	3.647	.007	9.263	.000	2.783	.041
Productividad	.297	.828	.799	.527	5.266	.002	1.181	.317

personal a cargo solían señalar que en sus organizaciones había mayor presencia de *visión, esperanza, membresía y compromiso* (véase Tabla 5).

## DISCUSIÓN

El instrumento desarrollado por Fry y Matherly (2006) refleja la propuesta conceptual del modelo propuesto por Fry (2003), por ello en esta investigación se realizó la evaluación de este modelo siguiendo las recomendaciones de AERA, APA y NCME (1999) para la evaluación de instrumentos de medición.

En términos generales, Fry (2006) presenta una clara delimitación conceptual del constructo, que está menos centrado en el líder y más orientado hacia la participación de los miembros de la organización para satisfacer las necesidades y bienestar espiritual y, a través de ello, incrementar el desempeño organizacional en sus dimensiones de *compromiso organizacional y productividad*. Se trata entonces de un modelo que encaja con las tendencias contemporáneas del liderazgo en las que se consideran los factores humanos y socio culturales como primordiales en el contexto laboral (Crossman, 2010). Conceptualmente este modelo, al igual que otros emergentes propuestos bajo esta misma orientación, ofrece una nueva forma de concebir el liderazgo y hace énfasis en la importancia de las personas, su bienestar y sus necesidades de trascendencia en el ámbito laboral; aspectos muy relevantes en el liderazgo de este siglo y que probablemente constituirán una de las medidas más significativas de efectividad en el futuro.

En este estudio se desarrolló una evaluación cualitativa de los ítems del instrumento utilizado, el cual fue traducido del inglés al español y se adaptó lingüísticamente para Colombia y Ecuador. Debido a este proceso, la atención estuvo puesta en verificar que los ítems traducidos reflejaran correctamente el contenido original y que estuvieran redactados de tal manera que resultaran cortos y comprensibles para los participantes. En consecuencia, no se realizó una evaluación de validez de contenido sino una validez facial que estaría involucrada en la evaluación cualitativa de los ítems.

El análisis estadístico de los ítems permitió identificar el correcto funcionamiento de 34 de los 35 ítems del cuestionario utilizado, con lo que se obtuvo un resultado muy favorable en el que únicamente uno de ellos fue excluido. El ítem en mención hace parte de la dimensión de *compromiso*, la cual dentro del modelo corresponde a la variable *desempeño*. Esta dimensión está conformada por cuatro ítems, por lo que al excluirse el elemento mencionado, quedó con el mínimo de elementos recomendados para

una escala de evaluación (Aiken, 2003). El ítem excluido mostró una correlación baja con la dimensión de *compromiso* y, además, su redacción fue la única en negativo de todo el cuestionario, razón que sustenta la recomendación de cambiar la redacción a positiva en futuras investigaciones o usos del instrumento.

Posteriormente, se examinó la estructura interna del cuestionario con base en dos procedimientos. El primero consistió en estimar correlaciones entre las dimensiones propuestas por el modelo, en donde se encontraron correlaciones positivas y significativas. Específicamente se identificó que la dimensión de *significado*, que conceptualmente hace parte del bienestar espiritual, es la que presenta menores correlaciones con las otras dimensiones y, a la vez, es la que presenta mayor promedio entre los participantes, por lo que posiblemente lo significativo del trabajo para las personas esté relacionado más con la labor en sí que con el liderazgo que perciben en sus organizaciones; este aspecto debe ser examinado con mayor profundidad en futuras investigaciones sobre el *liderazgo espiritual*.

El segundo procedimiento realizado para estimar la estructura interna fue el modelo de ecuaciones estructurales con base en la máxima verosimilitud, lo cual resultó importante debido a la robustez de estos modelos cuando se traspasan los supuestos de normalidad univariada y multivariada (Burnette & Williams, 2005; Hair et al., 2010). El modelo mostró indicadores altos de ajuste de acuerdo con los parámetros habituales en este tipo de análisis multivariados (Byrne, 2010; Ruiz et al., 2010), a pesar de que las puntuaciones de los ítems, y, consecuentemente, las dimensiones del modelo, estuvieron sesgadas hacia la parte superior de la escala de puntajes.

Los coeficientes obtenidos en este estudio se contrastaron con los publicados por Fry y Matherly (2006) y se encontraron importantes similitudes, aunque también algunas diferencias que estuvieron relacionadas principalmente con el grado de explicación de varianza alcanzado en cada una de las dimensiones. En este sentido, el modelo de contraste presentó valores más altos que los obtenidos en el presente estudio. Asimismo, las relaciones entre variables fueron menores en la mayoría de los casos, siendo la dimensión de *significado* la que presentó mayor discrepancia en la comparación, confirmando de esta manera el resultado previo sobre el rol de esta variable en el modelo de *liderazgo espiritual*.

Las estimaciones de confiabilidad fueron realizadas con base en el *alpha* de Cronbach para cada una de las dimensiones del modelo. Este coeficiente oscila entre 0 y 1, y un resultado superior a .70 es considerado como adecuado (Carretero-Dios & Pérez, 2007; Hinkin, 2005). Los resultados obtenidos para las muestras de Colombia y

Ecuador, en conjunto, fueron superiores a .80, por lo que se concluye que el cuestionario usado permite obtener mediciones consistentes. Únicamente la dimensión de *compromiso* requirió una doble estimación debido a la exclusión de uno de sus ítems; no obstante, esta reducción no tuvo impacto negativo en el coeficiente tal como cabría esperarse en escalas cortas (Aiken, 2003).

La validez externa del modelo de *liderazgo espiritual* se estimó con base en variables sociodemográficas y laborales. Respecto a las primeras, se encontró que la experiencia laboral en general, no en la empresa, ni en el cargo, resulta ser significativa para las distintas dimensiones, mientras que el nivel educativo no tuvo incidencia; esto último está posiblemente relacionado con la homogeneidad de la muestra respecto a la formación superior, por lo que es importante revisar en futuros estudios si participantes con menor nivel educativo también perciben altos niveles de *liderazgo espiritual* en sus organizaciones.

En cuanto a las variables organizacionales o laborales se identificó que el nivel del cargo es la variable más sensible frente a este modelo de liderazgo, así pues, cuanto más alto sea el cargo en la estructura organizacional, mayor es la tendencia a percibir la presencia de las dimensiones. Esto puede estar relacionado con una panorámica más amplia y de mayor alcance sobre la organización que la desarrollada por los participantes con menor nivel ocupacional. Dicho resultado también podría estar relacionado con la tendencia hacia el optimismo que se ha reportado en los altos directivos (Contreras & Juárez, 2013), lo cual explicaría satisfactoriamente las diferencias observadas en las dimensiones *esperanza*, *altruismo*, *membresía* y *compromiso*.

Finalmente, se recomienda que el modelo de *liderazgo espiritual* sea analizado en futuros estudios en relación con el capital psicológico, constructo que hace referencia al estado positivo de desarrollo, pues ha demostrado tener relaciones positivas y significativas con las prácticas de liderazgo (Contreras & Juárez, 2013). Esto podría aportar evidencia sobre la validez externa del modelo.

En conclusión, el SLT resulta ser un instrumento robusto a nivel de sus elementos y de la consistencia interna de cada una de sus siete dimensiones. Con respecto a la validez, el análisis factorial confirmatorio con ecuaciones estructurales permite afirmar que en las muestras consideradas los coeficientes del modelo son marcadamente distintas y que los índices de ajuste se encuentran por debajo de los estándares comúnmente aceptados para este tipo de análisis. En consecuencia, no es claro si el modelo propuesto por Fry tiene validez en América Latina. Adicionalmente, el modelo de *liderazgo espiritual* requiere mayores estudios dado que aún no existe suficiente evidencia empírica con

respecto a su validez externa, en particular, con otros procesos del comportamiento organizacional.

Es importante destacar algunas limitaciones del estudio que deben ser consideradas en futuras investigaciones. Tal es el caso del balance muestral entre hombres y mujeres, pues en este estudio no se consideró entre los parámetros de selección de la muestra y se tuvo una mayor participación femenina. Se recomienda hacer un muestreo por cuotas a fin de garantizar un balance por sexo en futuros estudios.

## REFERENCIAS

- American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education, Joint Committee on Standards for Educational & Psychological Testing (US). (1999). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, D. C.: American Educational Research Association.
- Aiken, L. (2003). *Test psicológicos y evaluación*. México: Prentice Hall.
- Allen, K. E., & Cherrey, C. (2000). *Systemic leadership: Enriching the meaning of our work*. Lanham, MD: University Press of America.
- Biberman, J., Whitty, M., & Robbins, L. (1999). Lessons from Oz: Balance and wholeness in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 243-252.
- Burnette, J. L., & Williams, L. J. (2005). Structural Equation Modeling (SEM): An Introduction to Basic Techniques and Advanced Issues. In R. A. Swanson & Holton III, E. F. (Eds.), *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2 Ed.). New York: Routledge.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.
- Carretero-Dios, H., & Pérez, C. (2007). Standards for the development and review of instrumental studies: Considerations about test selection in psychological research. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 863-882.
- Chiang, M. M., Salazar, M., & Gómez, N. M. (2014). Estilo de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la Administración Pública de Chile. *Revista Icade*, 93, 104-122.
- Contreras, F., & Juárez, F. (2013). Efecto del capital psicológico sobre las prácticas de liderazgo en pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(62), 247-264.
- Crossman, J. (2010). Conceptualizing spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 596-608.

- 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*, 6, 625-653.
- DePree, M. (1997). *Leading without power: Finding hope in serving community*. Jossey-Bass Publishers.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Durán, M. G., & Castañeda, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Fairholm, M. R. (2002). *Conceiving leadership: Exploring five perspectives of leadership by investigating the conceptions and experiences of selected metropolitan Washington area municipal managers*. Ann Arbor, MI. Public Administration.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W. (2005). Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 619-622.
- Fry, L. W. (2008). Spiritual leadership: State of the art and future directions for theory, research, and practice. In J. Biberman & L. Tishman (Eds.), *Spirituality in business: Theory, practice, and future directions* (pp. 515-528). New York: Palgrave.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259-270.
- Fry, L. W., & Matherly, L. (2006). *Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study*. Paper presented at the Academy of Management, Atlanta, Georgia.
- 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.
- Frye, J., Kisselburgh, L. G., & Butts, D. (2007). Embracing spiritual followership. *Communication Studies*, 58(3), 243-260.
- García, B. (2009). *Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales. Un enfoque de enseñanza basado en proyectos*. México: Manual Moderno.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95.
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 32-40.
- Groves, K. S. (2015). Testing a moderated mediation model of transformational leadership, values, and organization change. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 17562.
- Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: an integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*, 50(5), 868-899.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Education International.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, A. N., Sánchez, N., & Jiménez, H. (2001). De la Teoría Clásica de los Test a la Teoría de Respuesta al Ítem. *Aula Psicológica* 3, 293-332.
- Hinkin, T. (2005). Scale Development: Principles and Practices. In R. A. Swanson & Holton III, E. F. (Eds.), *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Klaus, L., & Fernando, M. (2016). Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 71-92.
- Klenke, K. (2013). Integrating leadership and spirituality in the workplace through coalescing values and identity transformations. *International Leadership Journal*, 5(2), 53-90.
- Longenecker, J. G., McKinney J. A., & Moore, C. W. (2004). Ethics in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 27(1), 27-31.
- Madera, J. M., & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 103-114.
- Malone, P. F., & Fry, L. W. (2003). *Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment*. Paper presented at the Academy of Management, Seattle, WA.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A Spiritual Audit of Corporate America, A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values. San Francisco: Jossey-Bass.
- Montero, I., & León, O. G. (2007). Guía para nombrar los estudios de investigación en Psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862.
- Moore, T. W., & Casper, W. J. (2006). An Examination of Proxy Measures of Workplace Spirituality: A Profile Model of Multidimensional Constructs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6, 109-118.

- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18(6), 515-543.
- Mumford, M. D., Watts, L. L., & Partlow, P. J. (2015). Leader cognition: Approaches and findings. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 301-306.
- Nicolae, M., Ion, I., & Nicolae, E. (2013). The Research Agenda of Spiritual Leadership. Where Do We Stand? *Review of International Comparative Management*, 14(4), 551-566.
- Oswick, C. (2009). Burgeoning workplace spirituality? A textual analysis of momentum and directions. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(1), 15-25.
- Passmore, D. L., & Baker, R. M. (2005). Sampling Strategies and Power Analysis. In R. A. Swanson & Holton III, E. F. (Eds.), *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Phipps, K. A. (2012). Spirituality and strategic leadership: The influence of spiritual beliefs on strategic decision making. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 177-189.
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107-1119.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Ruíz, M., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Steers, R. M., Sanchez-Runde C. J., & Nardon, L. (2012). Culture, cognition, and managerial leadership. *Asia Pacific Business Review*, 18(3), 425-439.
- Usman, A., & Danish, R., Q. (2010). Leadership Spirituality in Banking Professionals and Its Impact on Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3) 185-193.
- Wang, X. H., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1134-1144.
- Weitz, E., Vardi, Y., & Setter, O. (2012). Spirituality and organizational misbehavior. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(3), 255-281.
- Word, J. (2012). Engaging work as a calling: examining the link between spirituality and job involvement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2) 147-166.
- Yusof, H. M., Kadir, H. A., & Mahfar, M. (2014). The role of emotions in leadership. *Asian Social Science*, 10(10), 41-49.