

Liderazgo para el bien común: la adaptación de una escala y su validación

Common good leadership: adaptation of a scale and its validation

José Luis Ávila Valdez & Manuel Alejandro Gutiérrez González (2025). "Liderazgo para el bien común: la adaptación de una escala y su validación". *Perspectivas*, Año 28, N° 56, noviembre 2025. pp. 129-166. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Sede Cochabamba. Clasificación M14, I31, D63, A13, Z13. ISSN:1994-3733; eISSN 2411-0566

José Luis Ávila Valdez

Doctor en Estadística
Profesor tiempo completo
Departamento de Matemáticas
Universidad Popular Autónoma del Estado
de Puebla
México
E-mail: joseluis.avila@upaep.mx
<https://orcid.org/0000-0002-0795-8444>

Manuel Alejandro Gutiérrez González

Doctor en Humanidades
Coordinador de Cátedras e Investigación
Facultad de Humanidades
Universidad Anáhuac Querétaro
México
E-mail: manuel.gutierrezgon@anahuac.mx
<https://orcid.org/0000-0002-0799-5421>

Resumen

El objetivo de este estudio es adaptar una escala de liderazgo para el bien común en dos sentidos; primero, en reformular teóricamente algunas de las dimensiones y, con base en ello, adecuar los ítems utilizados; segundo, profundizar en la validación del modelo de medida que subyace de la misma, todo ello a través de un análisis factorial confirmatorio. El instrumento tipo Likert de 7 puntos fue aplicado a una muestra de 658 estudiantes universitarios en donde el 62.9% eran hombres y el 37.1% mujeres, todos ellos con edades que iban desde los 18 a los 26 años. Después de algunos ajustes, se tiene como resultado una adaptación de la escala de medición de liderazgo para el bien común con diez dimensiones que miden lo ideal y lo real y, además, presenta buenas propiedades psicométricas de confiabilidad y validez.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, bien común; validación; análisis factorial confirmatorio

CLASIFICACIÓN JEL: M14, I31, D63, A13, Z13

Abstract

The objective of this study is to adapt the scale of leadership for the common good in two ways: first, by theoretically reformulating some of the dimensions and, based on this, adequate the items used; second, by deepening the validation of the underlying measurement model through a confirmatory factor analysis. The 7-point Likert-type instrument was applied to a sample of 658 university students where 62.9% were men and 37.1% women, all of them with ages ranging from 18 to 26 years. After some adjustments, the result is an adaptation of the leadership for the common

good measurement scale with ten dimensions that measure both the ideal and the real, and also presents good psychometric properties of reliability and validity.

KEYWORDS: leadership; common good; validation; confirmatory factor analysis

CLASSIFICATION JEL: M14, I31, D63, A13, Z13

1. Introducción

El liderazgo es un estilo de vida que muchas personas están ávidas de poseer, el problema es ¿cuáles son las características o habilidades necesarias a desarrollar para ser un buen líder? Al plantearse esta interrogante, algunas características caen dentro de algún estilo de liderazgo, como podría ser el moral, el cívico, de servicio, positivo, prosocial, entre otros muchos (Xie, 2020; Rubin, 2013; Anderson & Sun, 2017).

Ahora bien, si se quieren medir las habilidades de una persona con base en algún estilo de liderazgo, existe la posibilidad de que no se mida lo que realmente queremos medir; esto se debe específicamente a los sesgos morales que tenemos, específicamente, el sesgo de moral subjetiva (Herman, 2019). Dicho de otra manera, cuando se pregunta sobre los actos morales, siempre las personas se consideran como sujetos moralmente buenos. También se le conoce a este sesgo como exceso de confianza, es decir, se justifican subjetivamente los conocimientos y acciones (Moriarty, 2015).

Es por estas razones que fallan muchas escalas que tratan de medir el liderazgo, pues todos los tipos de liderazgo tienen un componente moral. En efecto, dado que la moral versa sobre los actos que realizamos con nuestra inteligencia y voluntad (actos libres), son susceptibles de ser conocidos a través de juicios morales -ya sean juicios que uno pueda hacer de manera personal-reflexiva o que otros hagan sobre nosotros- (de Aquino, 2006b; S. Th. I-IIae, qq. 1-21; García-Alonso, 2006).

En este trabajo, se presenta el liderazgo para el bien común. Aquí se observarán dos nuevas formulaciones: por un lado, el liderazgo para el bien común que se presenta no tiene sus bases en los trabajos realizados por Crosby y Bryson (2005) ni por Chrislip y O'Malley (2013), sino por el enfoque de

bien común desarrollado por Nebel et al. (2022); por el otro lado, la adaptación de la escala para medir el liderazgo para el bien común basado en el instrumento desarrollado por Malcón-Cervera et al. (2021), haciendo énfasis en el ajuste del modelo de medida implícito, de tal manera que permita evaluar la fiabilidad y validez de la escala en cuestión.

2. Antecedentes

Los liderazgos que en sus definiciones hacen referencia o dicen que atienden el bien común, no explican cómo realmente consiguen trabajar en pro del bien común. En efecto, se encuentra que la propuesta de liderazgo desarrollado por Crosby y Bryson (2005) tampoco atienden al bien común, ellos proponen seis características: liderazgo de equipo, liderazgo organizacional, liderazgo visionario, liderazgo político, liderazgo ético y emprendimiento de políticas. De estas seis, sólo emprendimiento de políticas está ligado al bien común, pues consideran que está relacionado con los cambios cíclicos de políticas. Si es un liderazgo que atiende al bien común, ¿por qué las otras características no están relacionadas con él? Un último problema de esta propuesta es: ¿qué entienden por bien común? Esto no se encuentra desarrollado o definido por los autores. Por esta razón, este escrito se enfoca en describir y conocer cómo el liderazgo para el bien común, desarrollado por Malcón-Cervera et al. (2021), atiende realmente a esta situación.

El fundamento teórico del liderazgo para el bien común que proponemos es el de las dinámicas de bienes comunes desarrollados por Nebel et al. (2022). Este fundamento dice que hay bienes comunes concretos y particulares (como educación, salud, trabajo, estado de derecho, entre otros) que genera una comunidad. Gracias a éstos, la comunidad tiene un orden y beneficios comunes. Para medir cómo una comunidad determinada trabaja por los bienes comunes de base, Nebel et al. (2022) proponen la matriz de bienes comunes, la cual tiene cinco dimensiones: agencia, estabilidad, gobernanza, justicia y humanidad.

Nebel (2018) define el bien común como un principio normativo moral-social.

Con esta definición y esta teoría, Montaudon-Tomas et al. (2021) analizaron diferentes tipos de liderazgo que dicen atender al bien común y sus características, y establecieron cómo es un líder para el bien común de la siguiente manera:

Los líderes para el bien común destacan por su integridad y se guían por los más altos valores éticos y morales. Son altruistas y compasivos. Tienen una actitud positiva ante la vida, son abiertos, enérgicos y ecuanímenes, y buscan la justicia y la equidad en todas sus acciones.

Son agentes de cambios, autodisciplinados y conscientes. Tienen una visión clara y orientación comunitaria, siendo constructivos y comprometidos. A través de sólidas habilidades de comunicación, son capaces de involucrar, motivar y empoderar a otros a participar en acciones colaborativas y en el logro de objetivos comunes, compartiendo el proceso de toma de decisiones (Montaudon-Tomas et al., 2021, 62).

Después de los análisis de los liderazgos y características, Malcón-Cervera et al. (2021) desarrollaron una escala basada en el modelo SERVQUAL para medir los aspectos ideales (sabiendo de los posibles sesgos de moral subjetiva y exceso de confianza) y los aspectos reales (para contrastar si realmente lo que piensan que son, lo viven y realizan).

Malcón-Cervera et al. (2021) proponen once dimensiones para medir el liderazgo para el bien común: solidaridad, ser dueño de sí mismo, lógica del don, sustentabilidad, congruencia, colaboración, gestión, resiliencia, responsabilidad, florecimiento y justicia. Sin embargo, se detectaron algunos problemas en esta escala que se resumen en tres aspectos: 1) la definición teórica de cada una de las once dimensiones; 2) la validación de la escala; y, 3) la confiabilidad de la misma.

Algunas definiciones teóricas dada por Malcón-Cervera et al. (2021) de cada una de las dimensiones que compone la escala de liderazgo para el bien común no son del todo claras debido a que sufren de la misma situación que Crosby

y Bryson (2005), es decir, algunas de las dimensiones no explican cómo coadyuvan a la consecución del bien común, por lo que, en seguida, se redefinen cada una de las dimensiones.

La solidaridad se gesta durante la revolución industrial respondiendo a la situación laboral de los trabajadores y se propone como virtud social, pues está interconectada con la dignidad de la persona humana; esta interconexión permite que la solidaridad se encuentre involucrada con la igualdad, reciprocidad, mutualidad y desarrollo (Clark, 2019, pp. 104-105). Algunas características de la solidaridad son que se puedan compartir valores, intereses y objetivos; un sentido de pertenencia a un grupo; lealtad al grupo al que se pertenece; confiar en los demás miembros del grupo; entre otros (Battaly, 2022). Su vínculo con el bien común es la firmeza que da esta virtud para poner la propia vida al servicio de los demás (Benedicto XVI, 2008)

El “ser dueño de sí mismo” parece que no se puede considerar una virtud, *prima facie*, por lo que, se remite al término en griego *ἐγκράτεια*, pues Dorion (2018) observa que es como un prerequisite para poder adquirir otras virtudes, ya sean intelectuales o morales. Esto se debe a que es un cierto tipo de control o poder que se ejerce sobre cosas o sobre otras personas. Sin embargo, Korobili (2023) menciona que se puede considerar como continencia, la cual se enfoca en la capacidad de someter las pasiones que el ser humano puede sentir a través de los placeres de la vida, de esta manera, ser dueño de sí mismo significa que uno tiene autocontrol y puede gobernarse, pues no lo dominan otros (heterocontrol) ni lo gobiernan los placeres de la vida, sino que busca un fin que sea superior a ellos. Su relación con el bien común consiste en que, si la persona no puede autogobernarse -dominar sus placeres-, entonces buscará sólo sus propios intereses y no el bien de toda la comunidad.

La lógica del don tiene su fundamento en la verdad y la caridad, no sólo implica dar sin tener la expectativa de recibir algo a cambio (Baviera et al., 2016), sino en primera instancia concebirse a sí mismo o tener experiencia de sí como un don para los demás; en un segundo momento, podemos decir que las otras personas también son un don para los demás y para mí, por eso se

puede comprender como una expresión de fraternidad, como consecuencia el don se concibe como una comunión de bienes y de ayuda social y, por estas razones, los méritos no son lo que prevalecen bajo esta lógica (Benedicto XVI, 2008). La lógica del don ayuda al bien común en pensar que todas las cosas no me pertenecen sólo a mí, sino que es un bien para todos los demás y que son bienes compartidos.

La sustentabilidad no la concebimos únicamente como una ética medioambiental o como promotora del cambio climático (Fernández-Morilla et al., 2022; Tatay-Nieto, 2020), sino desde una visión más abarcante. Como observa Figueroa-García et al. (2024) existe un fuerte vínculo entre la sustentabilidad y la solidaridad, lo cual permite trabajar por bienes comunes; por esta razón, concebimos la sustentabilidad como un principio de acción moral que coadyuva en las dimensiones económica, social y medioambiental.

Drumwright (2014) observa que existen dos niveles de congruencia: el individual y el organizacional; no obstante, parece ser que la congruencia se debe dar en una conexión interpersonal. En efecto, esto se debe a que uno puede ser congruente entre lo que piensa y dice (Celis, 2016), pero no hay otra persona que pueda observar el comportamiento; mientras que la congruencia a nivel de interacción lleva a mejorar los comportamientos de responsabilidad social y esto tiene un impacto en el bien común, pues cuando las acciones son observables por otros puede creerle a una persona congruente y busca y quiere cooperar en la consecución de finalidades comunes (Rand et al., 2014).

La cooperación/colaboración aumenta el bien común y rompe con el esquema individualista que se puede dar en la tensión dialéctica entre bien individual y bien común; en efecto, cuando las personas conocen que hay una persona que trabaja por una finalidad, que es más grande, son más propensas a corresponder o ayudar (Rand et al., 2014). Para poder ser partícipes de la búsqueda y el apoyo común es necesario enseñar a escuchar, hacer buenas preguntas, ser empáticos y no frustrarse con las retroalimentaciones, entre otras cosas (Gino, 2019).

La gestión es un elemento importante para la consecución del bien común y tiene gran repercusión cuando se busca abordar bienes comunes globales como la paz, la salud o la estabilidad de los mercados financieros, pues las decisiones que tomen los líderes pueden ayudar a coordinar las acciones de otros y ayudar a resolver los problemas comunes (Eichenseer, 2023). Cuando existe una buena gestión (planeación, control y consistencia) y se involucra a más personas en la participación las comunidades se vuelven más prósperas (Malcón-Cervera et al., 2021).

La resiliencia se puede entender en dos sentidos, aspectos físicos (resistir estímulos externos que son más fuertes que uno) y aspectos psicológicos (reaccionar de manera positiva ante estímulos negativos); de esta manera, la resiliencia está relacionada con el empoderamiento para mantener niveles estables ante eventos inoportunos (Cirami y Garro, 2015). La forma en la que la resiliencia contribuye al bien común es en cuanto a la capacidad de adaptación y transformación en los sistemas sociales, además, mantiene la estabilidad y explota las oportunidades de crecimiento (Cañizares et al., 2021).

La responsabilidad es un atributo moral que se encuentra inscrita en la dignidad de la persona humana, esto se debe a que es un sujeto y que es responsable de su propia existencia y de sus actos morales; por esta razón, cada uno de nosotros debe dar respuesta a cada uno de los actos morales que realiza ante una autoridad y, más, si la acción se efectúa en el campo de la polis o ciudad (de Aquino, 2006a). Dentro de los diferentes tipos de responsabilidad, existe la responsabilidad social, el cual busca el bien de la sociedad (común) y cada acto que se hace de manera individual, la autoridad a la que se da respuesta es a la misma sociedad.

La eudaimonia aristotélica, además de concebirse como felicidad, a mitad del siglo pasado se ha traducido como florecimiento (Finnis, 2011). Aristóteles (2019) concebía que cada ser humano puede trabajar por su fin último, pero que cuando trabaja por el fin de la sociedad (bien común), el cual se asemeja a la divinidad, cada individuo puede alcanzar su florecimiento; y cuando existe una buena organización en las estructuras políticas existe una mejor

propensión al bien común y, por ende, al florecimiento; sin embargo, éste depende de cada individuo (Foran, 2023).

La justicia se entiende como una virtud que está conectada con el bien común, en efecto, esto se debe a que la justicia no ordena la voluntad individual, sino a la relación con otro, especialmente en un cierto tipo de igualdad; esta igualdad y la relación con el otro se encuentra específicamente con el derecho de la otra persona, y esto se da en concreto con lo que el otro necesita para su propia perfección (Gutiérrez-González, 2024).

La dimensión de justicia en Malcón-Cervera et al. (2021, pp.84-88) no mide este concepto, en primer lugar, porque sólo tiene dos ítems (“Soy una persona imparcial” y “Tengo una reputación intachable”); y, segundo, algunas faltas que se cometen contra la justicia son el homicidio, el hurto, la rapiña, las acusaciones injustas, la detracción, la susurración, la burla, entre otros (de Aquino, 2005), las cuales no son incluidas en Malcón-Cervera et al. (2021). Por lo cual, el concepto que usaremos en este trabajo será equidad, puesto que esta busca mejorar la situación de los grupos sociales más desaventajados (Wiles y Kobayashi, 2020).

Respecto a la validación de la escala propuesta por Malcón-Cervera et al. (2021), ésta solo es soportada por un análisis factorial exploratorio y por el método de dos mitades. El análisis factorial exploratorio es una herramienta útil en la etapa inicial de la construcción de una escala de medición; sin embargo, como su nombre lo dice, su alcance solo es exploratorio. Por lo que es necesario llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) como parte de la validación de una escala, para examinar de manera conjunta la estructura del modelo de medida implícito que no solo analice la relación de los ítems dentro de cada dimensión, sino analice la relación simultánea entre todas las dimensiones. Otra ventaja del AFC es que permite determinar indicadores de fiabilidad y validez de la escala a partir de las cargas factoriales, lo cual integra de manera general a todos los ítems y dimensiones que conforman la escala.

Por otro lado, Malcón-Cervera et al. (2021) realizaron una validación cruzada con el método de dos mitades para validar la escala de liderazgo para el bien común desarrollada por ellos. Para ello dividieron la muestra en dos mitades y en cada una de ellas condujeron un análisis factorial exploratorio. Este método de validación presenta dos inconvenientes: 1) realizar un análisis factorial exploratorio no valida la estructura interna de los constructos o dimensiones que conforman la escala; 2) si la partición de la muestra es adecuada (aleatoriamente) se crean dos submuestras semejantes, y justo por ello se obtiene resultados semejantes en cada una de ellas. Como mencionan Fernández-Hernández et al. (2022), una validación cruzada requiere de muestras independientes y no de una muestra dividida en dos partes.

Finalmente, Malcón-Cervera et al. (2021) solo utilizaron el coeficiente alfa de Cronbach (α) para evaluar la fiabilidad de la escala; sin embargo, este coeficiente puede no ser apropiado para tal propósito debido a la no continuidad de los datos cuando se trabaja con una escala tipo Likert. Además, de que este coeficiente no considera de manera simultánea la estructura global del modelo de medida de la escala.

Por lo que, en este trabajo, además de presentar una adaptación de la escala de liderazgo para el bien común desarrollada por Malcón-Cervera, et al. (2021), se valida el modelo de medida (escala) subyacente de la parte ideal y como consecuencia queda determinada la parte real, a través de un AFC con el propósito de atender los problemas antes mencionados y a partir de los resultados de este se generan ciertos indicadores de calidad de la misma que dan soporte a la validación.

3. Metodología

Muestra

La escala fue aplicada a participantes de licenciatura de la Universidad Anáhuac Querétaro, ubicada en el centro-norte de México. Originalmente la muestra estuvo conformada por 715 estudiantes; sin embargo, se eliminaron

aquellos casos que contestaron la misma respuesta en todo el instrumento, quedando una muestra efectiva de 658 casos. Respecto al tamaño de muestra, existen varios criterios para determinar el tamaño mínimo necesario cuando se trabaja con un AFC. Estudios basados en simulación sugieren una muestra que va desde 30 hasta 460 casos, dependiendo de las cargas factoriales de cada indicador (Wolf et al., 2013); entre 200 y 650 cuando se utiliza el método robusto de mínimos cuadrados ponderados diagonales (RDWLS, por sus siglas en inglés) para la estimación de los parámetros (Bandalos, 2014). Por lo que el tamaño de muestra aquí utilizado se encuentra dentro de los criterios recomendados.

La distribución de la muestra de acuerdo al sexo, edad, semestre y carrera que cursaban los participantes es como sigue: cerca de dos terceras partes eran mujeres (62.9%) y un poco más de una tercera parte estuvo conformada por hombres (37.1%); los participantes tenían de 18 hasta los 26 años, con una edad promedio de 20 años; más de la mitad de los participantes (59.0%) cursaba alguno de los tres primeros semestres de la carrera, el 29.3% cursaba entre el cuarto y sexto semestre, y el resto (11.7%) cursaba entre el séptimo y décimo semestre; respecto a la carrera de estudio, el 35.5% cursaba una carrera relacionada con los negocios, mientras que el 21.3% estudiaba una carrera relacionada con comunicación, arquitectura, arte y diseño gráfico, el 16.1% cursaba una carrera relacionada con la ciencias de la salud, 15.8% estudiaba una carrera del área de ingenierías y el 11.6% estudiaba una carrera del área de las ciencias jurídicas y sociales.

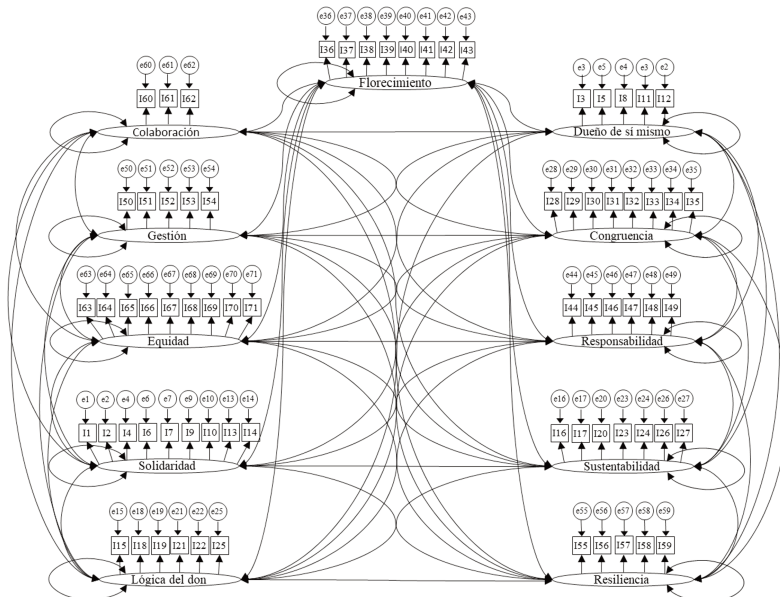
Instrumento

La escala de medición de liderazgo para el bien común (ideales del bien común) desarrollada por Malcón-Cervera, et al. (2021) se presenta en el Anexo A, la cual consta de 11 dimensiones y 66 ítems, en la misma tabla también se presenta coeficiente reportado por ellos para cada una de las dimensiones de la escala. Todos los ítems son evaluados a través de una escala de tipo Likert de 7 puntos, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente

de acuerdo. Es importante mencionar que esta escala incluye ítems tanto de la parte ideal como de la parte real, para más detalles de la parte real ver Malcón-Cervera et al. (2021); sin embargo, la adaptación de la misma y su proceso de validación se enfoca en la parte ideal.

De la escala dada en el Anexo A se eliminaron los ítems 65 y 66 de la dimensión solidaridad, debido a que el ítem “dar consejos válidos” y “tratar con respeto a otras personas” no son parte de la definición de solidaridad, pues puede evocar sentimientos de indiferencia o resentimiento (Jonas, 2017). En la dimensión justicia del Anexo A se agregaron los siete ítems de la Tabla 1, ya que como se mencionó en la sección de antecedentes, en realidad la dimensión de justicia del Anexo A no medía justicia, pues los ítems no medían acciones que atentan o van contra la justicia (de Aquino, 2005); además, se reemplazó el término justicia por equidad. El modelo de medida resultante a validar, después de los ajustes mencionados, se presenta en la Figura 1, en donde se proponen 11 dimensiones y 71 ítems.

Figura 1.
Modelo de medida inicial



Procedimiento

Para la recolección de datos, primero se contactaron a las autoridades de la Universidad Anáhuac Querétaro para solicitar su autorización y fueron estos quienes hicieron extensiva la invitación, a través de correo electrónico, a todos los alumnos de la universidad. Todos los participantes recibieron el consentimiento informado que incluyó el objetivo de la investigación, información sobre el manejo confidencial de los datos y la invitación a participar de manera libre y voluntaria. Los participantes tardaron en promedio 25 minutos en contestar el instrumento, ya que contenía los ítems de la escala y además capturaba variables sociodemográficas.

En esta investigación se siguieron los códigos de ética de la declaración de Helsinki y de la secretaría de salud (The World Medical Association (WMA), 2013).

Análisis de datos

La validación del modelo de medida de la Figura 1 (Modelo 1) se llevó a cabo fundamentalmente en dos pasos: primero se realizó un AFC con las etapas que conlleva (Weston y Gore, 2006), y a partir de los resultados dados por el mismo se aplicaron ciertos criterios de análisis de calidad del instrumento de medida.

Para estimar los parámetros del Modelo 1 a través del AFC se implementó el método RDWLS usando el paquete lavaan del software estadístico R (versión 4.2.3), el cual es más apropiado que el método de máxima verosimilitud, por mencionar el método más utilizado, dada naturaleza ordinal de los ítems que conforman la escala en estudio (Forero et al., 2009). Para evaluar el ajuste del modelo se utilizaron dos tipos de indicadores de bondad de ajuste: la raíz del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) y la raíz estandarizada del residuo cuadrático medio (RMSR), como indicadores de ajuste absoluto; y el índice Tucker-Lewis (TLI) y el índice de ajuste comparativo (CFI) como medidas de ajuste incremental. Valores del RMSEA menores a 0.06 y del RMSR inferiores a 0.08 (Hu y Bentler, 1999) son considerados como

indicadores de buen ajuste absoluto; mientras que un TLI mayor o igual a 0.95 (Hu y Bentler, 1999) y un CFI mayor o igual a 0.90 (Bentler, 1992; Byrne, 2001) son medidas de buen ajuste incremental.

Tabla 1
Ítems agregados a la dimensión de Equidad

	Ideal	Real
65	Considero que el plagio se debe evitar.	Cuando he tomado las ideas de otros les he dado el crédito necesario.
66	Estoy en contra del robo y de no devolver lo que ha sido prestado.	Siempre devuelvo las cosas que me prestan.
67	Pienso que es malo hablar de otras personas a sus espaldas.	Trato siempre de proteger el buen nombre o la buena fama de las personas (dignidad).
68	No es aceptable insultar a otras personas, aun cuando creo que se lo merecen.	Aun cuando me hacen enojar, nunca insulto a otros.
69	Todas las personas tienen el derecho a que se les trate con el mismo respeto independientemente de sus ideas.	Siempre me refiero a las personas con respeto independientemente de que no esté de acuerdo con ellos o con sus ideas.
70	Estoy en contra de actos humillantes hacia otras personas.	Cuando he visto que una persona es víctima de bullying, detengo el bullying.
71	Me molesta que otros no realicen las actividades asignadas y afectan a otros.	Cuando he trabajado en equipo siempre hago mi parte en tiempo y forma para no afectar a los demás.

Fuente: elaboración propia.

Una vez evaluado el ajuste del modelo de medida, se analizaron las propiedades psicométricas que todo instrumento de medida debe cumplir: la fiabilidad y la validez de la misma.

La fiabilidad del instrumento de medida se evaluó a través de la consistencia interna de los ítems. Para ello se utilizó el coeficiente omega (ω), el cual se obtiene a partir de las cargas factoriales resultantes del AFC, por lo que toma en cuenta toda la estructura del modelo de medida implícito (McDonald, 1999; Green y Yang, 2015), además, de que no depende del número de ítems que conforman cada dimensión; todo esto representa una ventaja ante el tradicional coeficiente (Cronbach, 1951).

Para evaluar la validez del instrumento de medida se utilizaron tres tipos de validación generalmente utilizados: validez de contenido, validez convergente y validez discriminante (Ahmad et al., 2016; Hair et al., 2014). Para la validez de contenido, en particular de los ajustes que se hicieron a escala desarrollada por Malcón-Cervera et al. (2021), se consultó la opinión de jueces expertos, quienes indicaron la idoneidad de los nuevos ítems agregados a la escala. Para evaluar la validez convergente de la escala se utilizaron dos criterios: que las cargas factoriales de los ítems que la conforman fueran relativamente altas (superiores a 0.5) y estadísticamente significativas (Hair, et al., 2014); y a través de la varianza extraída media (VEM) la cual debe ser superior a 0.5 (Fornell y Larcker, 1981). Para evaluar la validez discriminante se utilizó el test de intervalo de confianza, el cual consiste en construir un intervalo de confianza alrededor de la correlación entre cada par de dimensiones, si este intervalo no contiene al 1, quiere decir que la escala es capaz de separar a las dos dimensiones en cuestión (Anderson y Gerbing, 1988), lo cual muestra evidencia acerca de la validez discriminante. En general, la validez de la escala de medida permite garantizar que los constructos que se establecen sustentados en la teoría realmente se están midiendo.

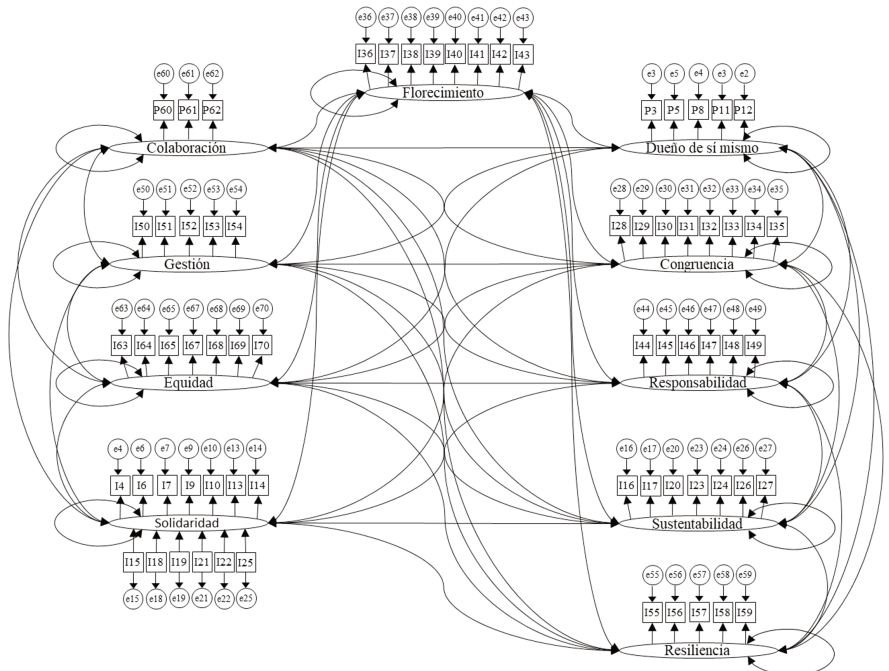
4. Resultados

Al ejecutar el AFC bajo el Modelo 1, la matriz de covarianzas de los constructos resultó no positiva definida, por lo que se procedió a revisar esta matriz, en donde se detectó que existía una alta correlación entre la dimensión solidaridad con las dimensiones dueño de sí mismo y lógica del don. Sustentado en la teoría que dio origen a las dimensiones de la escala y los ítems de la misma, se agregaron los ítems de la dimensión lógica del don al constructo solidaridad, esto se debe a que la lógica del don es una expresión de fraternidad, la cual se encuentra implicada en la solidaridad (Benedicto XVI, 2008). Se ejecutó nuevamente el AFC bajo el Modelo 1, pero ahora con diez dimensiones, obteniéndose indicadores de bondad de ajuste del modelo (RMSEA, RMSR, TLI y CFI) dentro de los límites aceptables; posteriormente se procedió a eliminar del modelo de forma iterativa a aquellos ítems cuyas

cargas factoriales eran menores a $|\pm 0.5|$, quedando descartados los ítems I1, I66, I71 y I2 (en orden de eliminación). El modelo final de medida después de este proceso se observa en la Figura 2 (Modelo 2).

El RMSEA para el Modelo 2 fue de 0.024, mientras que el RMSR fue de 0.056, por otro lado, el TLI fue de 0.983 y el CFI fue de 0.984; todos estos valores están dentro de los límites aceptables de buen ajuste (Hu y Bentler, 1999; Bentler, 1992; Byrne, 2001), lo que indica que el modelo ajusta adecuadamente a los datos. Una vez corroborado el ajuste general del modelo de medida en cuestión, se evaluó la confiabilidad y validez de la escala.

Figura 2.
Modelo de medida final



Fiabilidad

En la Tabla 2 se observan los valores del coeficiente para cada una de las dimensiones que conforman la escala, en donde se aprecia que en todos los casos se alcanza un valor superior al mínimo aceptable de 0.70 (Viladrich et al., 2017): siendo la dimensión solidaridad quien presenta la mayor fiabilidad (= 0.930), en contraste con la dimensión colaboración quien presenta la menor fiabilidad (= 0.787). Solo para fines de referencia se presenta el coeficiente en la misma tabla, en donde cada una de las dimensiones supera el criterio mínimo de 0.70 (Cortina, 1993). Estos resultados muestran evidencia de que la escala presenta buena consistencia interna (buena fiabilidad), lo cual indica que, al repetir la misma medición en condiciones semejantes, se esperarían resultados parecidos.

Tabla 2
Cargas estandarizadas a partir del AFC (Modelo 2) e indicadores de fiabilidad y validez

Dimensión	Ítem	Carga factoria l estandarizada	Valor z	Valor p		VEM	
Solidaridad(SOLI)	14	0.761	6.577	0.000	0.930	0.944	0.505
	16	0.727	6.919	0.000			
	17	0.717	6.798	0.000			
	19	0.675	5.746	0.000			
	I10	0.665	6.591	0.000			
	I13	0.704	8.361	0.000			
	I14	0.614	8.889	0.000			
	I15	0.699	7.234	0.000			
	I18	0.707	11.259	0.000			
	I19	0.759	11.127	0.000			
	I21	0.781	9.308	0.000			
	I22	0.677	10.311	0.000			
	I25	0.739	9.367	0.000			

Dueño de sí mismo(DDSM)	I3	0.754	6.819	0.000	0.843	0.850	0.522
	I5	0.677	9.487	0.000			
	I8	0.812	8.735	0.000			
	I11	0.774	6.535	0.000			
	I12	0.571	7.666	0.000			
Sustentabilidad(SUST)	I16	0.734	10.844	0.000	0.878	0.892	0.507
	I17	0.728	10.707	0.000			
	I20	0.669	6.665	0.000			
	I23	0.698	11.416	0.000			
	I24	0.639	14.125	0.000			
	I26	0.714	8.183	0.000			
	I27	0.793	14.082	0.000			
Congruencia(CONG)	I28	0.675	5.546	0.000	0.899	0.905	0.527
	I29	0.757	7.173	0.000			
	I30	0.681	10.642	0.000			
	I31	0.758	8.782	0.000			
	I32	0.720	10.074	0.000			
	I33	0.816	9.011	0.000			
	I34	0.706	9.46	0.000			
	I35	0.684	6.725	0.000			
FloreCIMIENTO(FLOR)	I36	0.713	11.336	0.000	0.892	0.913	0.508
	I37	0.726	11.497	0.000			
	I38	0.675	14.645	0.000			
	I39	0.798	8.847	0.000			
	I40	0.726	11.012	0.000			
	I41	0.653	14.444	0.000			
	I42	0.710	14.542	0.000			
	I43	0.692	12.517	0.000			

Responsabilidad(RESP)	144	0.758	12.819	0.000	0.859	0.862	0.505
	145	0.695	14.954	0.000			
	146	0.679	12.892	0.000			
	147	0.732	13.644	0.000			
	148	0.670	12.059	0.000			
	149	0.727	12.834	0.000			
Gestión(GEST)	150	0.838	14.485	0.000	0.865	0.875	0.564
	151	0.773	13.729	0.000			
	152	0.713	16.038	0.000			
	153	0.684	12.575	0.000			
	154	0.736	12.326	0.000			
	Resiliencia(RESI)	155	0.742	12.023	0.000	0.843	0.862
156		0.615	14.156	0.000			
157		0.725	15.308	0.000			
158		0.692	10.692	0.000			
159		0.817	16.023	0.000			
Colaboración(COLA)		160	0.716	10.979	0.000	0.787	0.794
	161	0.747	10.356	0.000			
	162	0.765	16.683	0.000			
Equidad(EQUI)	163	0.622	16.785	0.000	0.881	0.893	0.516
	164	0.716	11.514	0.000			
	165	0.711	6.899	0.000			
	167	0.782	7.194	0.000			
	168	0.605	12.921	0.000			
	169	0.799	7.062	0.000			
	170	0.769	5.507	0.000			

Fuente: elaboración propia.

Validez

La escala fue sometida a la evaluación de jueces expertos en el tema, quienes especificaron de manera general que los ítems planteados eran elementos representativos de cada una de las diez dimensiones que conformaban la escala, y que estas últimas eran adecuadas para representar la escala para medir el liderazgo para el bien común; y de manera particular estaban de acuerdo en los nuevos ítems que conformaban la dimensión equidad. Adicionalmente, todos ellos estaban de acuerdo en que los ítems de la dimensión lógica del don se agregaran a la dimensión solidaridad.

Respecto a la validez convergente, en la Tabla 2 se presentan las cargas factoriales estandarizadas como resultado del AFC, se puede observar que todos los ítems poseen cargas factoriales estandarizadas superiores a 0.5 y que además todas son estadísticamente significativas (valor $p < 0.000$). En la misma tabla se presenta la VEM para cada una de las dimensiones que conforman la escala, en donde en todos los casos se observa una VEM superior a 0.5. Por lo que, basándose en ambos criterios, toda la escala cumple con validez convergente.

En la Tabla 3 se presenta el intervalo de confianza del 95% para la correlación entre cada par de dimensiones, en donde se observa que ninguno de ellos contiene al 1, por lo que se descartan problemas de validez discriminante. Es decir, la escala es capaz de separar a las dimensiones en cuestión.

Considerando la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante la escala que se presenta en este escrito cumple con los requisitos de validez.

Tabla 3
Intervalo de confianza para la correlación entre pares de dimensiones.

	SOLI	DDSM	SUST	CONG	FLOR
SOLI	-				
DDSM	(0.899, 0.979)	-			
SUST	(0.819, 0.911)	(0.688, 0.844)	-		
CONG	(0.769, 0.981)	(0.656, 0.928)	(0.636, 0.820)	-	
FLOR	(0.550, 0.838)	(0.498, 0.818)	(0.549, 0.769)	(0.682, 0.926)	-
RESP	(0.471, 0.747)	(0.455, 0.759)	(0.586, 0.802)	(0.494, 0.746)	(0.799, 0.907)
GEST	(0.505, 0.757)	(0.417, 0.697)	(0.503, 0.703)	(0.569, 0.797)	(0.822, 0.906)
RESI	(0.497, 0.765)	(0.420, 0.724)	(0.520, 0.736)	(0.468, 0.748)	(0.699, 0.835)
COLA	(0.490, 0.786)	(0.459, 0.799)	(0.449, 0.705)	(0.523, 0.803)	(0.632, 0.816)
EQUI	(0.571, 0.827)	(0.543, 0.835)	(0.623, 0.823)	(0.576, 0.840)	(0.679, 0.843)

	RESP	GEST	RESI	COLA	EQUI
RESP	-				
GEST	(0.621, 0.785)	-			
RESI	(0.676, 0.824)	(0.753, 0.877)	-		
COLA	(0.608, 0.804)	(0.621, 0.785)	(0.814, 0.938)	-	
EQUI	(0.726, 0.874)	(0.633, 0.785)	(0.774, 0.910)	(0.786, 0.934)	-

Fuente: Elaboración propia.

5. Discusión / Conclusión

El objetivo de este estudio fue adaptar la escala de liderazgo para el bien común desarrollada por Malcón-Cervera et al. (2021), para poder desarrollar este trabajo se incluyeron análisis teóricos para identificar variables relevantes y, con ello, desarrollar ítems que se centren en los rasgos de liderazgo, habilidades y principios de bien común, considerando la integración de múltiples virtudes. El instrumento resultante (ver Anexo B), utilizó una escala tipo Likert para capturar la percepción propia de los comportamientos ideales y reales. La adaptación que presentamos de la escala para medir el liderazgo para el bien común cumple con validez y confiabilidad, por lo cual puede ser utilizado en otras instituciones educativas.

Los resultados tienen relación con investigaciones recientes. En primer lugar, Bermúdez-Peña et al. (2023) mencionan que los estudiantes universitarios deben adquirir atributos en sus estudios, especialmente aquellos atributos que puedan promover e impulsar cambios sociales. Por su parte, Escott-Mota et al. (2023, p. 4) mencionan que algunos de estos atributos deben ser: “construcción de una cultura de paz, de ciudadanía, la resolución de conflictos, la educación ambiental, la construcción de conciencia social”; asimismo, en la revisión de literatura que realizaron, las características que identificaron y que se relacionan con esta investigación son: justicia, compromiso civil y participación ciudadana. No obstante, las investigaciones de Bermúdez-peña et al (2023) y Escott-Mota et al. (2023) no tienen su fundamento en el enfoque de bien común que se trabaja en este escrito y tampoco muestran con claridad el desarrollo histórico del concepto de bien común, así como la comprensión del concepto.

Bruno (2020) enumera algunos componentes que debe tener todo liderazgo para el bien común y que también se encuentran relacionados con los resultados de esta investigación. En primera instancia, Bruno (2020) afirma que se debe dar prioridad al bienestar y preocuparse por el medioambiente que por los intereses económicos; también considera que para conseguir el bien común es necesaria la colaboración y participación; asimismo, considera que se debe

cumplir cierto deseo que muchas personas buscan de ser tratados equitativamente; y, por último, para nutrir las relaciones interpersonales y generar un bien común integral, se debe buscar el florecimiento humano.

También coinciden las investigaciones realizadas por Fahri y Emine (2013) quienes, en su propuesta de liderazgo benevolente, proponen cuatro elementos para crear bien común en organizaciones; a saber, una espiritualidad profunda, una sensibilidad ética, un compromiso positivo y una responsabilidad comunitaria. Fahri y Emine (2013) mencionan que la interrelación de estos cuatro elementos se pueden generar personas virtuosas; en efecto, como la teoría que se propone en este escrito vemos la interrelación de la responsabilidad con la ética, la congruencia y la colaboración. La relación que existe entre la solidaridad y el dueño de sí mismo para la consecución del bien común, en cuanto ayuda a fortalecer la cohesión de un grupo a través del sentimiento de pertenencia y el apoyo mutuo, de esta manera, los individuos manejan de manera más efectiva sus comportamientos (Burelli, 2018; Kanitsar, 2019). Asimismo, la solidaridad -entendida también como lógica del don- cohesionan no en el ámbito económico, sino en las obligaciones sociales y morales, fomentando la confianza y la generosidad y, de esta manera, el florecimiento humano (Melé, 2024; Baviera et al., 2016).

El liderazgo propuesto en este escrito tiene dimensiones que se vinculan a la consecución real del bien común, por ello podemos decir que una persona que se ejercita en los elementos propuestos no adopta una posición de superioridad, sino ayudando a otros a desarrollarse y alcanzar los objetivos comunes, pues no deja de lado sus propios intereses, sino que se encuentran en concordia y armonía con los intereses del bien común. El presente artículo, además de aportar un marco teórico sólido sobre el liderazgo para el bien común, tiene implicaciones prácticas en la formación de líderes en contextos educativos a nivel universitario.

Sin embargo, existen algunas limitantes en el estudio, por ejemplo, el reducido número de ítems de la dimensión colaboración, puede considerarse como una limitante, lo que hace que apenas se sobrepase el límite del coeficiente omega

para medir su confiabilidad, por lo que se podría seguir explorando la parte teórica de esta dimensión. Otra limitante de este estudio es que sólo fueron encuestados estudiantes universitarios de una única institución, lo que complica la generalización de resultados. Además, la aplicación de esta encuesta puede generar un sesgo de deseabilidad social. Por último, existe una discusión en la que las virtudes no pueden ser medidas puesto que estas son cuestiones totalmente subjetivas (Curren & Kotzee, 2014) o, bien, en confundir las virtudes con rasgos (Alzola, 2015). En esta investigación nos basamos sólo en la cuestión individual, sin embargo, en las investigaciones sobre dinámicas de bienes comunes su fundamento se encuentra en las expectativas estándares de comportamiento o hábitos colectivos, lo cual no lleva sólo lo individual sino comunitario.

Con miras a próximas investigaciones, se analizará el impacto o relación que tienen entre sí las dimensiones que conforman la escala de medición del liderazgo para el bien común, a través de modelos de ecuaciones estructurales; además, que esta escala se aplicara no solo a estudiantes de otras universidades, sino también a profesores y administrativos. Por último, para analizar si existe un sesgo de deseabilidad social, se harán estudios con base en métodos observacionales o entrevistas semiestructuradas para hacer una validación cruzada de los hallazgos.

Referencias

- Ahmad, S., Zulkurnain, N. N. A., & Khairushalimi, F. I. (2016). Assessing the validity and reliability of a measurement model in structural equation modeling (SEM). *Journal of Advances in Mathematics and Computer Science*, 15(3), 1–8. <https://doi.org/10.9734/BJMCS/2016/25183>
- Alzola, M. (2015). The possibility of virtue. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 377-404. <https://doi.org/10.5840/beq201222224>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>

- Anderson, M. C., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- de Aquino, T. (2005). *Suma de Teología III. Parte II-II(a)*. Biblioteca de Autores Cristianos.
- de Aquino, T. (2006a). *Suma de Teología I. Parte I*. Biblioteca de Autores Cristianos.
- de Aquino, T. (2006b). *Suma de Teología. Parte I-II*. Biblioteca de Autores Cristianos.
- Aristóteles. (2019). *Ética a Nicómaco. Ética a Eudemo*. Gredos.
- Bandalos, D. L. (2014). Relative performance of categorical diagonally weighted least squares and robust maximum likelihood estimation. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 21(1), 102-116. <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.859510>
- Battaly, H. (2022). Solidarity: Virtue or Vice. En M. Alfano, J. de Ridder, & C. Klein (Eds.), *Social Virtue Epistemology* (pp. 303-324). Routledge.
- Baviera, T., English, W., & Guillén, M. (2016). The 'Logic of Gift': Inspiring Behavior in Organizations beyond the Limits of Duty and Exchange. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 159-180. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.26>
- Benedicto XVI. (2008). *Discurso del santo padre Benedicto XVI a los participantes en la XIV sesión plenaria de la academia pontificia de ciencias sociales*. La Santa Sede. https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/speeches/2008/may/documents/hf_ben-xvi_spe_20080503_social-sciences.html
- Bentler, P.M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin*, 112(3), 400-404. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.3.400>
- Bermúdez-Peña, C. P., Flores-Agüero, F., y Escott-Mota, M. P. (2023). El bien común como parte de los programas de estudios. En C. C. Peña-Estrada, M. R. Carranza-Alcántar, R. Ruiz-Sánchez, C.

Islas-Torres (Eds.), *Enfoques innovadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades hispanohablantes*, 158-166. Editorial Dykinson.

- Bruno, D. (2020). The integral common good: implications for Melé's seven key practices of humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 5(1), 7-23. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00083-w>
- Burelli, C. (2018). Solidarity, stability and enlightened self-interest in the EU. *Politiche sociali*, 5(3), 449-464.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Cañizares, J., Copeland, S., & Doorn, N. (2021). Making sense of Resilience. *Sustainability*, 13(15), 8538. <https://doi.org/10.3390/su13158538>
- Celis, A. (2016). Congruencia, integridad y transparencia. El legado de Carl Rogers. *Polis Revista Latinoamericana*, 15, 1-14.
- Chrislip, D. D., & O'Malley, E. (2013). *For the Common Good: Redefining Civic Leadership*. Wichita: KCL Press.
- Cirami, F., & Garro, M. (2015). Building resilience due to violence: The struggles of Mexican communities. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 14(3), 45-52.
- Clark, M. J. (2019). Pope Francis and the Christological Dimensions of Solidarity in Catholic Social Teaching. *Theological Studies*, 80(1), 102-122. <https://doi.org/10.1177/0040563918819818>
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the Common Good: Tackling public problems in a shared-power world*. John Wiley & Sons, Inc.
- Curren, R., & Kotzee, B. (2014). Can virtue be measured? *Theory and Research in Education*, 12(3), 266-282. <https://doi.org/10.1177/1477878514545205>
- Dorion, L. A. (2018). *Enkrateia* et partition de l'âme chez Platon. *Revue de Philosophie Ancienne*, 36(2), 153-213. <https://doi.org/10.3917/rpha.362.0153>
- Drumwright, M. E. (2014). Organizational Congruence with socially responsible behaviors. En R. P. Hill & R. Langan (Eds.), *Handbook of Research on Marketing and Corporate Social Responsibility* (pp. 91-107). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781783476091.00011>
- Eichenseer, M. (2023). Leading-by-example in public goods experiments: What do we know? *The Leadership Quarterly*, 34(5), 101695. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101695>
- Escott-Mota, M. P., Bermúdez-Peña, C. P., y Flores-Agüero, F. (2023). Análisis bibliométrico de la educación como *bien común*. Un enfoque en la transformación digital. *Transdigital*, 4(7), 1-13. <https://doi.org/10.56162/transdigital200>
- Fernández-Hernández, J. L., Herranz-Hernández, P., & Segovia-Torres, L. (2022). Validación cruzada sobre una misma muestra: una práctica sin fundamento. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, 24(1), 38-40. <https://doi.org/10.17811/rema.24.1.2022.38-40>
- Fernández-Morilla, M., Albareda-Tiana, S., Fuertes-Camacho, M. T., Graell-Martín, M., & Jiménez-López, E. (2022). Propuesta Curricular de enseñanza de religión católica y promoción de la acción climática. *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 11(3), 1-13. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.3830>
- Figueroa-García, E. C., Gutiérrez-González, M. A., & Vizcaino-Arredondo, J. M. (2024). Sustainable Consumption Behaviour and

- Common Goods: Education, Culture, Rule of Law, Work, and Solidarity. *Futurity Economics and Law*, 4(1), 169-193. <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.03.25.10>
- Finnis, J. (2011). *Natural Law and Natural Rights*. Oxford University Press.
- Foran, M. (2023). Rights, Common Good, and the Separation of Powers. *The Modern Law Review*, 86(3), 599-628. <https://doi.org/10.1111/1468-2230.12769>
- Forero, C. G., Maydeu-Olivares, A., & Gallardo-Pujol, D. (2009). Factor Analysis with Ordinal Indicators: A Monte Carlo Study Comparing DWLS and ULS Estimation. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(4), 625-641. <https://doi.org/10.1080/10705510903203573>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García-Alonso, L. *Ética o Filosofía moral*. Trillas.
- Gino, F. (Noviembre-Diciembre 2019). *Cracking the code of sustained collaboration*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/11/cracking-the-code-of-sustained-collaboration>
- Green, S. B., & Yang, Y. (2015). Evaluation of dimensionality in the assessment of internal consistency reliability: Coefficient alpha and omega coefficients. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 34(4), 14-20. <https://doi.org/10.1111/emip.12100>
- Gutiérrez-González, M. A. (2024). *La política en el pensamiento de Santo Tomás de Aquino y Joseph Ratzinger*. Tirant lo Blanch.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Herman, M. H. (2019). *Subjective Moral Biases & Fallacies: Developing Scientifically & Practically Adequate Moral Analogues of Cognitive Heuristics & Biases* [Doctoral dissertation, Bowling

Green State University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=bgsu1555718254302922

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jonas, M. (2017). Resentment of Advice and Norms of Advice. *Ethical Theory and Moral Practice*, 20(4), 813-828. <https://doi.org/10.1007/s10677-017-9816-z>
- Kanitsar, G. (2019). Solidarity through punishment: An experiment on the merits of centralized enforcement in generalized exchange. *Social Science Research*, 78, 156-169. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2018.12.012>
- Korobili, G. (2023). *Eukrasia and Enkrateia*: Greco-Roman Theories of Blending and the Struggle for Virtue. *Early Science and Medicine*, 28(3-5), 270-294. <https://doi.org/10.1163/15733823-20230076>
- Malcón-Cervera, C., Montaudon-Tomas, C. M., Pinto-López, I. N., & Gutiérrez-González, M. A. (2021). Design and Validation of a Scale to Evaluate Common Good Leadership. *Ethics, Economics, and Common Goods*, 18(2), 80-109.
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Erlbaum.
- Melé, D. (2024). What is the humanistic and ethical value of the “logic of gift” in business relationships? A conceptual approach. *Business and Society Review*, 129(1), 741-758. <https://doi.org/10.1111/basr.12361>
- Montaudon-Tomas, C. M., Gutiérrez-González, M. A., Pinto-López, I. N., & Malcón-Cervera, C. M. (2021). Identifying the Theoretical Foundations for Common Good Leadership. *Ethics, Economics, and Common Goods*, 18(2), 41-79.
- Moriarty, D. (2015). *Practical Human Factors for Pilots*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-13582-9>

- Nebel, M. (2018). Operacionalizar el bien común. Teoría, vocabulario y medición. *Metafísica y Persona*, 10(20). <https://doi.org/10.24310/Metyper.2018.v0i20.4830>
- Nebel, M., Garza-Vázquez, O., & Sedmak, C. (2022). *A Common Good Approach to Development. Collective Dynamics of Development Processes*. Open Book Publishers. <https://doi.org/10.11647/OBP.0290>
- Rand, D. G., Yoeli, E., & Hoffman, M. (2014). Harnessing Reciprocity to Promote Cooperation and the Providing of Public Goods. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 263-269. <https://doi.org/10.1177/2372732214548426>
- Rubin, E. N. (2013). Assessing your leadership style to achieve organizational objectives. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(6), 55-66. <https://doi.org/10.1002/joe.21515>
- Tatay-Nieto, J. (2020). Sustainability, the pontifical academy of sciences, and the catholic church's ecological turn. *Religions*, 11(10), 1-11. <https://doi.org/10.3390/rel11100488>
- The World Medical Association (WMA). (2013). *Declaration of Helsinki*. <https://www.wma.net/what-we-do/medical-ethics/declaration-of-helsinki/>
- Viladrich, C., Angulo-Brunet, A., & Doval, E. (2017). A journey around alpha and omega to estimate internal consistency reliability. *Annals of Psychology*, 33(3), 755-782. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.268401>
- Weston, R., & Gore, P. A. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751. <http://doi.org/10.1177/0011000006286345>
- Wiles, J. L., & Kobayashi, A. (2020). Equity. En *International Encyclopedia of Human Geography* (285-290). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102295-5.10175-1>
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: an

evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educ Psychol Meas.*, 76(6), 913-934. <http://doi.org/10.1177/0013164413495237>

Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership learning organization: a comparative analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(2), 220-236. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148>

Anexo A

Escala de liderazgo para el bien común

Ideal	Real
Solidaridad ($\alpha = 0.914$)	
1. Estoy en contra de los actos de violencia.	Me he visto envuelto o he organizado peleas verbales o físicas (en el aula, fuera de la universidad, en alguna fiesta, antro).
2. Deseo un futuro mejor para todos.	Participo activamente en el desarrollo integral de quienes me rodean.
4. Reconozco las participaciones de los demás y valoro las habilidades de otros.	He generado discusiones constructivas valorando los conocimientos de otros
6. Respeto la dignidad de los demás y mi propia dignidad.	Cuando he observado que alguien humilla a otra persona, he intervenido para que la humillación se detenga.
7. Considero las capacidades y los méritos de los otros.	Las personas se sienten tomadas en cuenta por mí en algún trabajo que realicemos en conjunto.
9. Valoro a los demás.	Conozco los nombres y apellidos de las personas con quienes trabajo en equipo.
10. Soy una persona de palabra.	Las personas confían en mí porque siempre cumplo mi palabra y soy fiel a mis promesas y sueños.
13. Motivo a otros cuando están desanimados.	He apoyado a mis compañeros cuando han tenido dificultades, animándolos a seguir adelante.
14. Tengo arrojo; doy la cara y no muestro cobardía.	Cuando hay un problema lo enfrento y asumo las consecuencias.
65. Puedo dar consejos valiosos.	Otros acuden a mí para que les de consejos.
66. Creo que toda persona tiene el mismo derecho a ser respetada.	Trato a todos con el mismo respeto independientemente de su religión, orientación sexual, etnia, género o discapacidad.
Dueño de sí mismo ($\alpha = 0.847$)	
3. Soy una persona confiable.	Las personas consideran que soy capaz de dirigir a otras personas y que juntos lograremos el objetivo propuesto.
5. Soy una persona transparente y clara.	Nunca miento ni oculto información a mis padres o mis compañeros.
8. Soy una persona íntegra.	Nunca he cometido actos deshonestos contra mi persona o algún tercero.
11. Soy fiel a mis convicciones y a las personas que me rodean.	Las personas valoran mi amistad porque saben que soy leal.
12. Puedo admitir cuando cometo errores.	Cuando he cometido un error he sido capaz de aceptarlo y asumir mi responsabilidad.
Lógica del don ($\alpha = 0.900$)	
15. Me gusta apoyar a los demás.	Participo en algún grupo o dirijo algún grupo que se avoque a responder o resolver alguna problemática de mi comunidad.
18. Soy una persona servicial.	Siempre que puedo, realizo actos en servicio de otros.
19. Siempre estoy dispuesto a ayudar.	He ayudado a otros aun cuando no me han pedido ayuda.
21. Soy una persona amable y agradable.	Las personas se acercan a mí porque tengo un trato amable.
22. Soy una persona compartida.	Cuando me he encontrado con alguna persona que no tiene recursos, alimentos o conocimientos, he compartido lo que yo tengo.
25. Me preocupa el bienestar de los demás.	Me he dado cuenta cuando alguna persona no está bien y le he preguntado si puedo apoyarlo en algo.

Sustentabilidad ($\alpha = 0.814$)

- | | | |
|-----|--|---|
| 16. | Me preocupa el bienestar de los menos privilegiados. | He hecho donativos en dinero, especie o tiempo para causas nobles. |
| 17. | Me interesa la cultura de mi región y mi país. | Las personas se acercan a mí porque consideran que tengo una amplia cultura general. |
| 20. | Mi formación me permitirá ayudar a otros en el futuro. | Estoy estudiando para ayudar/aportar algo a mi comunidad/país. |
| 23. | Me preocupo por el medio ambiente. | No tiro basura en la calle y cuando he visto basura tirada en el piso la he recogido y tirado en el bote. |
| 24. | Contribuyo a la sustentabilidad de mi entorno. | Practico reciclaje, recuperación o reutilización de algunos productos. |
| 26. | Promuevo la diversidad y la equidad de género. | Me molesta cuando se cometen actos de discriminación. |
| 27. | Participo en actividades de beneficio social. | He desarrollado o participado en proyectos de impacto social. |

Congruencia ($\alpha = 0.882$)

- | | | |
|-----|--|---|
| 28. | Valoro las relaciones que tengo. | Invierto tiempo para mantener y mejorar mis relaciones con familiares, amigos y conocidos. |
| 29. | Me considero una persona decente. | Me molesta cuando otros realizan actos inmorales. |
| 30. | Tengo un humor positivo. | Contagio mi alegría a otros. |
| 31. | Soy una persona auténtica. | Nunca he tratado de aparentar lo que no soy. |
| 32. | Estoy disponible para el otro. | Estoy siempre disponible para ayudar a otros sin importar el momento o situación. |
| 33. | Mis actos son el reflejo de mis valores. | Cuando he tenido que tomar una decisión, uso los valores que aprendí en mi hogar y durante mi educación como mi guía. |
| 34. | Amo a mi prójimo. | He realizado actos de compasión y caridad hacia otros. |
| 35. | Tengo un gran potencial. | Considero que tengo la capacidad para lograr grandes cosas. |

Colaboración ($\alpha = 0.783$)

- | | | |
|-----|---|---|
| 60. | Considero que juntos alcanzamos mejores resultados. | Participo activamente en la resolución de retos compartidos. |
| 61. | Puedo trabajar con otros de manera colaborativa. | Cuando he trabajado en equipo he buscado que todos aportemos y lleguemos a decisiones consensuadas. |
| 62. | Puedo recibir con agrado las sugerencias y comentarios de otras personas. | He sabido aceptar críticas constructivas. |

Gestión ($\alpha = 0.819$)

- | | | |
|-----|--|---|
| 50. | Tengo la capacidad para conducir los esfuerzos de otros. | Cuando he trabajado en equipo he sido el líder que organiza a los demás para obtener mejores resultados. |
| 51. | Tengo la capacidad para guiar las acciones colectivas. | Siento que los demás me ven como un líder. |
| 52. | Puedo conectar fácilmente con otros. | Me integro y puedo interactuar con los demás fácilmente. |
| 53. | Puedo delegar las responsabilidades a los otros. | Cuando he trabajado en equipo he compartido el liderazgo con los otros participantes. |
| 54. | Puedo planear actividades para dirigir a otros hacia un fin común. | Cuando he tenido que trabajar en equipo he podido organizarme con los demás de forma adecuada para cumplir con los objetivos en tiempo y forma. |

Resiliencia ($\alpha = 0.788$)

- | | | |
|-----|---|--|
| 55. | Tengo una alta tolerancia al fracaso o cuando las cosas no salen como esperaba. | Cuando las cosas no han salido como esperaba me he dado por vencido. |
| 56. | Soy paciente cuando estoy con otras personas. | Me desespero cuando otros se equivocan o cuando se tardan en resolver algo. |
| 57. | Puedo salirme de mi zona de confort para ayudar a otros. | He puesto el bien de otros por encima de mis propios intereses o mi comodidad. |
| 58. | Tengo la capacidad de cambiar. | He aceptado cambios difíciles en mi vida sin resistirme ni enojarme. |
| 59. | Busco lo que es lo mejor para mi comunidad. | Siempre obedezco las normas y reglas para la convivencia social. |

Responsabilidad ($\alpha = 0.790$)

- | | | |
|-----|---|---|
| 44. | Soy un consumidor responsable. | Compro ciertos productos por razones éticas o ecológicas, aunque estos sean más caros. |
| 45. | Soy una persona constante. | No tengo proyectos que haya dejado a medias o sin terminar. |
| 46. | Tengo un pensamiento crítico y estratégico. | Los demás reconocen que mis argumentos son sólidos y bien fundamentados. |
| 47. | No soy una persona rencorosa. | Cuando alguien hace algo que me lastima, lo perdono con facilidad. |
| 48. | Soy una persona disciplinada. | Siempre realizo las actividades asignadas en el tiempo propuesto y no dejo nada para después. |
| 49. | Soy una persona discreta. | Cuando me han confiado un secreto he asumido la responsabilidad de no comentarlo con nadie. |

Florecimiento ($\alpha = 0.873$)

- | | | |
|-----|--|--|
| 36. | Me considero una persona prudente. | Aunque esté enojado no exploto ni dejo que mis emociones me controlen. |
| 37. | Reconozco mis propias capacidades y vulnerabilidades y las de los otros. | Nunca presumo de los logros que he alcanzado y me molestan las personas que continuamente lo hacen. |
| 38. | Por lo general, tengo una actitud positiva. | Cuando he tenido problemas siempre he tratado de ver el lado bueno de las cosas. |
| 39. | Soy empático. | Cuando alguien ha tenido un problema me he puesto en sus zapatos para ver la situación desde su perspectiva. |
| 40. | Me considero autónomo/independiente. | Cuando he trabajado en equipo no necesito que supervisen mi trabajo, puedo hacerlo de manera independiente. |
| 41. | Puedo comunicar adecuadamente mis ideas. | Cuando hablo, motivo a otros a la acción. |
| 42. | Me considero una persona proactiva. | Cuando me han presentado desafíos difíciles me involucro de manera activa para resolverlos. |
| 43. | Los retos y problemas no me detienen. | Cada vez que me he enfrentado a un reto he encontrado la forma de superarlo. |

Justicia ($\alpha = 0.520$)

- | | | |
|-----|---------------------------------|---|
| 63. | Tengo una reputación intachable | Soy un ejemplo porque no hay alguna cosa que me puedan señalar de mala conducta o falta de ética. |
| 64. | Soy una persona imparcial | Otros pueden dar su opinión sin temor a que yo u otros se burlen de su postura. |

Fuente: elaboración propia basada en Malcón-Cervera et al. (2021).

Anexo B

Escala final de liderazgo para el bien común

Ideal	Real
Solidaridad	
4. Reconozco las participaciones de los demás y valoro las habilidades de otros.	He generado discusiones constructivas valorando los conocimientos de otros
6. Respeto la dignidad de los demás y mi propia dignidad.	Cuando he observado que alguien humilla a otra persona, he intervenido para que la humillación se detenga.
7. Considero las capacidades y los méritos de los otros.	Las personas se sienten tomadas en cuenta por mí en algún trabajo que realicemos en conjunto.
9. Valoro a los demás.	Conozco los nombres y apellidos de las personas con quienes trabajo en equipo.
10. Soy una persona de palabra.	Las personas confían en mí porque siempre cumplo mi palabra y soy fiel a mis promesas y sueños.
13. Motivo a otros cuando están desanimados.	He apoyado a mis compañeros cuando han tenido dificultades, animándolos a seguir adelante.
14. Tengo arrojo; doy la cara y no muestro cobardía.	Cuando hay un problema lo enfrento y asumo las consecuencias.
15. Me gusta apoyar a los demás.	Participo en algún grupo o dirijo algún grupo que se avoque a responder o resolver alguna problemática de mi comunidad.
18. Soy una persona servicial.	Siempre que puedo, realizo actos en servicio de otros.
19. Siempre estoy dispuesto a ayudar.	He ayudado a otros aun cuando no me han pedido ayuda.
21. Soy una persona amable y agradable.	Las personas se acercan a mí porque tengo un trato amable.
22. Soy una persona compartida.	Cuando me he encontrado con alguna persona que no tiene recursos, alimentos o conocimientos, he compartido lo que yo tengo.
Dueño de sí mismo	
3. Soy una persona confiable.	Las personas consideran que soy capaz de dirigir a otras personas y que juntos lograremos el objetivo propuesto.
5. Soy una persona transparente y clara.	Nunca miento ni oculto información a mis padres o mis compañeros.
8. Soy una persona íntegra.	Nunca he cometido actos deshonestos contra mi persona o algún tercero.
11. Soy fiel a mis convicciones y a las personas que me rodean.	Las personas valoran mi amistad porque saben que soy leal.
12. Puedo admitir cuando cometo errores.	Cuando he cometido un error he sido capaz de aceptarlo y asumir mi responsabilidad.

Sustentabilidad

- | | | |
|-----|--|---|
| 16. | Me preocupa el bienestar de los menos privilegiados. | He hecho donativos en dinero, especie o tiempo para causas nobles. |
| 17. | Me interesa la cultura de mi región y mi país. | Las personas se acercan a mí porque consideran que tengo una amplia cultura general. |
| 20. | Mi formación me permitirá ayudar a otros en el futuro. | Estoy estudiando para ayudar/aportar algo a mi comunidad/país. |
| 23. | Me preocupo por el medio ambiente. | No tiro basura en la calle y cuando he visto basura tirada en el piso la he recogido y tirado en el bote. |
| 24. | Contribuyo a la sustentabilidad de mi entorno. | Practico reciclaje, recuperación o reutilización de algunos productos. |
| 26. | Promuevo la diversidad y la equidad de género. | Me molesta cuando se cometen actos de discriminación. |
| 27. | Participo en actividades de beneficio social. | He desarrollado o participado en proyectos de impacto social. |
-

Congruencia

- | | | |
|-----|--|---|
| 28. | Valoro las relaciones que tengo. | Invierto tiempo para mantener y mejorar mis relaciones con familiares, amigos y conocidos. |
| 29. | Me considero una persona decente. | Me molesta cuando otros realizan actos inmorales. |
| 30. | Tengo un humor positivo. | Contagio mi alegría a otros. |
| 31. | Soy una persona auténtica. | Nunca he tratado de aparentar lo que no soy. |
| 32. | Estoy disponible para el otro. | Estoy siempre disponible para ayudar a otros sin importar el momento o situación. |
| 33. | Mis actos son el reflejo de mis valores. | Cuando he tenido que tomar una decisión, uso los valores que aprendí en mi hogar y durante mi educación como mi guía. |
| 34. | Amo a mi prójimo. | He realizado actos de compasión y caridad hacia otros. |
| 35. | Tengo un gran potencial. | Considero que tengo la capacidad para lograr grandes cosas. |
-

Colaboración

- | | | |
|-----|---|---|
| 60. | Considero que juntos alcanzamos mejores resultados. | Participo activamente en la resolución de retos compartidos. |
| 61. | Puedo trabajar con otros de manera colaborativa. | Cuando he trabajado en equipo he buscado que todos aportemos y lleguemos a decisiones consensuadas. |
| 62. | Puedo recibir con agrado las sugerencias y comentarios de otras personas. | He sabido aceptar críticas constructivas. |
-

Gestión

- | | | |
|-----|--|---|
| 50. | Tengo la capacidad para conducir los esfuerzos de otros. | Cuando he trabajado en equipo he sido el líder que organiza a los demás para obtener mejores resultados. |
| 51. | Tengo la capacidad para guiar las acciones colectivas. | Siento que los demás me ven como un líder. |
| 52. | Puedo conectar fácilmente con otros. | Me integro y puedo interactuar con los demás fácilmente. |
| 53. | Puedo delegar las responsabilidades a los otros. | Cuando he trabajado en equipo he compartido el liderazgo con los otros participantes. |
| 54. | Puedo planear actividades para dirigir a otros hacia un fin común. | Cuando he tenido que trabajar en equipo he podido organizarme con los demás de forma adecuada para cumplir con los objetivos en tiempo y forma. |
-

Resiliencia

- | | | |
|-----|---|--|
| 55. | Tengo una alta tolerancia al fracaso o cuando las cosas no salen como esperaba. | Cuando las cosas no han salido como esperaba me he dado por vencido. |
| 56. | Soy paciente cuando estoy con otras personas. | Me desespero cuando otros se equivocan o cuando se tardan en resolver algo. |
| 57. | Puedo salirme de mi zona de confort para ayudar a otros. | He puesto el bien de otros por encima de mis propios intereses o mi comodidad. |
| 58. | Tengo la capacidad de cambiar. | He aceptado cambios difíciles en mi vida sin resistirme ni enojarme. |
| 59. | Busco lo que es lo mejor para mi comunidad. | Siempre obedezco las normas y reglas para la convivencia social. |
-

Responsabilidad

- | | | |
|-----|---|---|
| 44. | Soy un consumidor responsable. | Compro ciertos productos por razones éticas o ecológicas, aunque estos sean más caros. |
| 45. | Soy una persona constante. | No tengo proyectos que haya dejado a medias o sin terminar. |
| 46. | Tengo un pensamiento crítico y estratégico. | Los demás reconocen que mis argumentos son sólidos y bien fundamentados. |
| 47. | No soy una persona rencorosa. | Cuando alguien hace algo que me lastima, lo perdono con facilidad. |
| 48. | Soy una persona disciplinada. | Siempre realizo las actividades asignadas en el tiempo propuesto y no dejo nada para después. |
| 49. | Soy una persona discreta. | Cuando me han confiado un secreto he asumido la responsabilidad de no comentarlo con nadie. |

Florecimiento

- | | | |
|-----|--|--|
| 36. | Me considero una persona prudente. | Aunque esté enojado no exploto ni dejo que mis emociones me controlen. |
| 37. | Reconozco mis propias capacidades y vulnerabilidades y las de los otros. | Nunca presumo de los logros que he alcanzado y me molestan las personas que continuamente lo hacen. |
| 38. | Por lo general, tengo una actitud positiva. | Cuando he tenido problemas siempre he tratado de ver el lado bueno de las cosas. |
| 39. | Soy empático. | Cuando alguien ha tenido un problema me he puesto en sus zapatos para ver la situación desde su perspectiva. |
| 40. | Me considero autónomo/independiente. | Cuando he trabajado en equipo no necesito que supervisen mi trabajo, puedo hacerlo de manera independiente. |
| 41. | Puedo comunicar adecuadamente mis ideas. | Cuando hablo, motivo a otros a la acción. |
| 42. | Me considero una persona proactiva. | Cuando me han presentado desafíos difíciles me involucro de manera activa para resolverlos. |
| 43. | Los retos y problemas no me detienen. | Cada vez que me he enfrentado a un reto he encontrado la forma de superarlo. |
-

Equidad

63.	Tengo una reputación intachable.	Soy un ejemplo porque no hay alguna cosa que me puedan señalar de mala conducta o falta de ética.
64.	Soy una persona imparcial.	Otros pueden dar su opinión sin temor a que yo u otros se burlen de su postura.
65.	Considero que el plagio se debe evitar.	Cuando he tomado las ideas de otros les he dado el crédito necesario.
67.	Pienso que es malo hablar de otras personas a sus espaldas.	Trato siempre de proteger el buen nombre o la buena fama de las personas (dignidad).
68.	No es aceptable insultar a otras personas, aun cuando creo que se lo merecen.	Aun cuando me hacen enojar, nunca insulto a otros.
69.	Todas las personas tienen el derecho a que se les trate con el mismo respeto independientemente de sus ideas.	Siempre me refiero a las personas con respeto independientemente de que no esté de acuerdo con ellos o con sus ideas.
70.	Estoy en contra de actos humillantes hacia otras personas.	Cuando he visto que una persona es víctima de bullying, detengo el bullying.

Fuente: elaboración propia basada en Malcón-Cervera et al. (2021).

Declaramos explícitamente no tener conflicto de intereses con la Revista Perspectivas, con ningún miembro de su Comité Editorial, ni con su entidad editora, la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

Recepción: 03-06-2025
Aprobación: 25-06-2025

José Luis Ávila Valdez & Manuel Alejandro Gutiérrez González (2025). “Liderazgo para el bien común: la adaptación de una escala y su validación”. *Perspectivas*, Año 28, N° 56, noviembre 2025. pp. 129-166. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Sede Cochabamba. Clasificación M14, I31, D63, A13, Z13. ISSN:1994-3733; eISSN 2411-0566