

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i32.2878>

Artículos científicos

Liderazgo: habilidad socioemocional como estrategia para el Desarrollo Organizacional

***Leadership: A Socio-Emotional Skill as a Strategy for Organizational
Development***

***Liderança: uma habilidade socioemocional como estratégia para o
desenvolvimento organizacional***

Claudia Berra Barona

Universidad Autónoma de Baja California, México

claudia.berra@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-9069-4012>

Yirandy Josué Rodríguez León

Universidad Autónoma de Baja California, México

yirandy.rodriguez@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6640-5364>

Resumen

El liderazgo es un factor clave en el desarrollo organizacional, ya que influye directamente en la motivación, cultura y efectividad de los equipos. Este estudio tiene como objetivo investigar la relación entre las habilidades socioemocionales del liderazgo y el desarrollo organizacional. La hipótesis central plantea que un mayor desarrollo de dichas habilidades incrementa el nivel de liderazgo, lo que a su vez mejora el desarrollo organizacional. Para probar esta hipótesis, se llevó a cabo un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional utilizando el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para identificación de factores, con una muestra de colaboradores de microempresas de la ciudad de Tijuana, México.

Los resultados confirman que el liderazgo tiene un impacto significativo en el desarrollo organizacional, con una validación estructural a través de un Modelo de Ecuaciones Estructurales, que indica correlaciones relevantes entre las variables. Los hallazgos sugieren que la inversión en la formación continua de líderes, enfocada en habilidades interpersonales

como la empatía, la comunicación y la gestión de conflictos, contribuye significativamente para mejorar el rendimiento y desarrollo organizacional.

Además, se destaca la importancia de una cultura de retroalimentación continua que permita a los líderes adaptar su estilo de gestión a las necesidades cambiantes de sus equipos.

En conclusión, las organizaciones con líderes efectivos muestran un mejor desempeño, menor rotación de personal y mayor compromiso de los empleados, lo cual refuerza la hipótesis planteada.

Palabras clave: desarrollo organizacional, habilidades socioemocionales, liderazgo organizacional.

Abstract

Leadership is a key factor in organizational development, as it directly influences team motivation, culture, and effectiveness. This study aims to investigate the relationship between socioemotional leadership skills and organizational development. The central hypothesis posits that greater development of these skills increases the level of leadership, which in turn improves organizational development. To test this hypothesis, a quantitative, descriptive, and correlational study was conducted using Exploratory Factor Analysis (EFA) for factor identification, with a sample of employees from microenterprises in Tijuana, Mexico. The results confirm that leadership has a significant impact on organizational development, with structural validation through a Structural Equation Model, which indicates relevant correlations between the variables.

The findings suggest that investment in ongoing leadership training, focused on interpersonal skills such as empathy, communication, and conflict management, significantly contributes to improving organizational performance and development. Furthermore, the importance of a culture of continuous feedback is highlighted, enabling leaders to adapt their management style to the evolving needs of their teams.

In conclusion, organizations with effective leaders demonstrate better performance, lower staff turnover, and greater employee engagement, thus reinforcing the hypothesis.

Keywords: organizational development, socioemotional skills, organizational leadership.

Resumo

A liderança é um fator-chave no desenvolvimento organizacional, pois influencia diretamente a motivação, a cultura e a eficácia da equipe. Este estudo visa investigar a relação entre as habilidades socioemocionais de liderança e o desenvolvimento organizacional. A hipótese central postula que um maior desenvolvimento dessas habilidades aumenta o nível de liderança, o que, por sua vez, melhora o desenvolvimento organizacional. Para testar essa hipótese, foi realizado um estudo quantitativo, descritivo e correlacional, utilizando Análise Fatorial Exploratória (AFE) para identificação de fatores, com uma amostra de funcionários de microempresas em Tijuana, México.

Os resultados confirmam que a liderança tem um impacto significativo no desenvolvimento organizacional, com validação estrutural por meio de um Modelo de Equações Estruturais, que indica correlações relevantes entre as variáveis. Os achados sugerem que o investimento na formação contínua de líderes, com foco em habilidades interpessoais como empatia, comunicação e gestão de conflitos, contribui significativamente para a melhoria do desempenho e do desenvolvimento organizacional.

Além disso, destaca-se a importância de uma cultura de feedback contínuo, permitindo que os líderes adaptem seu estilo de gestão às necessidades em constante evolução de suas equipes. Em conclusão, organizações com líderes eficazes demonstram melhor desempenho, menor rotatividade de pessoal e maior engajamento dos funcionários, reforçando assim a hipótese proposta.

Palavras-chave: desenvolvimento organizacional, habilidades socioemocionais, liderança organizacional.

Fecha Recepción: Septiembre 2025

Fecha Aceptación: Marzo 2026

Introducción

El liderazgo es un componente fundamental en el desarrollo organizacional, es una habilidad interpersonal que influye en la cultura, la motivación y la efectividad de un equipo. A medida que las organizaciones enfrentan un entorno cada vez más dinámico y competitivo, la capacidad de los líderes para inspirar, guiar y fomentar un ambiente colaborativo se vuelve prioritaria para el éxito organizacional.

Como una habilidad socioemocional, el liderazgo desempeña un papel preponderante en el éxito de las organizaciones contemporáneas. A medida que las empresas enfrentan un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la necesidad de líderes eficaces que puedan guiar a sus equipos hacia el logro de objetivos se vuelve cada vez más evidente.

A través del marco conceptual del liderazgo, desarrollo organizacional y habilidades socioemocionales, este trabajo hace una contribución académica que puede influir en quienes estén interesados en realizar investigaciones más profundas sobre el tema.

El artículo presenta los hallazgos de una investigación que muestra al liderazgo como una habilidad interpersonal, la cual impacta en el desarrollo organizacional. El estudio tiene como objetivo analizar la relación entre las habilidades socioemocionales del liderazgo y el desarrollo organizacional. La hipótesis central plantea que un mayor desarrollo de dichas habilidades incrementa el nivel de liderazgo, lo que a su vez mejora el desarrollo organizacional.

La estructura del trabajo comienza a partir de una revisión de la literatura sobre el liderazgo y su implicación como una habilidad socioemocional, posteriormente se esbozan algunos aspectos teóricos correspondientes a la literatura de desarrollo organizacional, el apartado teórico cierra estableciendo la relación entre liderazgo y desarrollo organizacional.

Posteriormente se presenta la metodología de investigación en donde se señalan las variables de estudio, población, muestra y métodos de muestreo. En seguida se presentan los resultados mediante un Análisis Factorial Exploratorio (AFE). Los resultados confirman que el liderazgo tiene un impacto significativo en el desarrollo organizacional, validado a través de un Modelo de Ecuaciones Estructurales, para finalizar la investigación se presenta una discusión, conclusiones y futuras líneas de investigación.

Revisión de la Literatura

El Liderazgo como Habilidad Interpersonal

El liderazgo puede definirse como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar un objetivo común. Según el modelo de competencias de liderazgo, las habilidades interpersonales son cruciales, ya que permiten a los líderes comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos y construir relaciones sólidas con los miembros del equipo (Zhang et al., 2022). Estas habilidades son parte integral de la inteligencia emocional, que se refiere a la capacidad de entender y gestionar las emociones propias y ajenas (Goleman, 2020).

En el contexto organizacional, un líder efectivo utiliza estas habilidades para motivar a su equipo, fomentar la participación y establecer un sentido de pertenencia. Al desarrollar una comunicación abierta y un ambiente de confianza, los líderes pueden facilitar la colaboración y el compromiso de los empleados, elementos fundamentales para el desarrollo organizacional.

El liderazgo es también la capacidad de influir en un grupo para alcanzar metas comunes. Según Northouse (2021), implica un proceso de influencia en el que un individuo moviliza a otros para lograr un objetivo. En un entorno organizacional, un liderazgo efectivo no solo se traduce en la dirección de las tareas, sino también en la creación de un clima positivo que fomente la colaboración, la innovación y el compromiso de los empleados.

Estilos de Liderazgo

Existen diversos estilos de liderazgo, cada uno con sus propias características y efectos en el entorno organizacional. Algunos de los estilos más destacados incluyen tres: transformacional, transaccional y servidor.

Dentro de las características del liderazgo transformacional, el estilo de liderazgo está centrado en la inspiración y motivaciones de los empleados procurando la superación de sus propios intereses por el bien del grupo y de la organización. Un líder con estilo transformacional se enfoca en el fomento tanto de la creatividad como del desarrollo personal (Bass y Riggio, 2020).

Acorde a Kahn et al., 2023, subraya que los líderes que practican un estilo de liderazgo transformacional, son caracterizados por la inspiración y motivación entre sus colaboradores, son capaces de generar un impacto relevante el cual conduce a mejorar el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral, este estilo de liderazgo genera lealtad y compromiso con las metas de la organización.

En relación al estilo de liderazgo transaccional, se basa en un sistema rígido a base de recompensas y castigos, lo cual puede ser eficaz para organizaciones con tareas rutinarias, tiene como desventaja que un liderazgo basado en premios o sanciones puede desalentar la innovación y la creatividad.

Y finalmente, el estilo de liderazgo servidor, tiene un enfoque en los requerimientos y necesidades del empleado, aquí el objetivo es empoderar al trabajador, ya que un líder con estilo servidor está centrado en el crecimiento y desarrollo del equipo de los miembros del

equipo de trabajo, lo que a largo plazo dará como resultado un mayor nivel de satisfacción, compromiso y lealtad por parte de los trabajadores (Greenleaf, 2019).

Desarrollo Organizacional: Definición e Importancia

El desarrollo organizacional (DO) se refiere a un enfoque sistemático para mejorar la eficacia de una organización a través de cambios en la cultura, los procesos y la estructura (Cummings et al., 2021), ello implica no solo la implementación de estrategias y prácticas que promuevan la mejora continua, sino también la gestión del cambio y la transformación organizacional. El DO está basado en la premisa de que las organizaciones son sistemas complejos que requieren adaptabilidad y aprendizaje continuo, por lo que un liderazgo efectivo es esencial para guiar estos procesos de cambio, ya que los líderes desempeñan un papel crucial en la comunicación de la visión, la motivación de los empleados y la gestión de la resistencia al cambio (Kotter, 2020).

Es también un proceso sistemático, ya que busca mejorar la eficacia de una organización a través de cambios en sus estructuras, procesos y cultura. Es importante reconocer que este enfoque integral no solo se centra en aumentar la productividad, sino también en fomentar un ambiente laboral positivo que impulse el aprendizaje y la adaptabilidad; a medida que el entorno empresarial se vuelve más complejo y competitivo, el DO se convierte en un elemento para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional.

El DO es un esfuerzo planificado y a largo plazo que utiliza el conocimiento de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y la eficacia de una organización (Cummings et al., 2021). Este proceso implica una serie de intervenciones diseñadas para fortalecer las capacidades de la organización y mejorar la calidad de vida laboral.

Habilidades Interpersonales

Los especialistas están de acuerdo en que las habilidades sociales, también conocidas como habilidades interpersonales, están profundamente relacionadas con la forma en que una persona se comunica y establece relaciones con los demás en la sociedad (Doyle, 2020). Esta categoría abarca habilidades como liderazgo, motivación, adaptabilidad, paciencia, trabajo en equipo, comunicación, ética profesional y gestión del tiempo, entre otras; al desarrollar estas competencias se puede lograr el éxito en los ámbitos personal, académico y profesional (Chaitanya, 2018).

En este tenor, es importante saber, que ante los nuevos estilos de liderazgo que han surgido, los cuales se distinguen por ser más inclusivos, participativos y flexibles, los líderes de hoy en día deben fomentar una cultura organizacional que promueva la creatividad, la innovación y la libertad de expresión, en este marco se destaca que investigaciones recientes sugieren que aquellos líderes que practican una comunicación efectiva, logran fortalecer notablemente la cohesión y el compromiso en sus equipos, algo fundamental en un entorno laboral cada vez más global y competitivo (Ruiz y Córdova, 2024).

Otro aspecto a destacar es que los líderes que han sabido adaptarse con rapidez a la comunicación digital, no solo han mantenido la productividad, sino que han reforzado la resiliencia y motivación de sus equipos; por lo que adoptar estilos de liderazgo modernos y flexibles es esencial para garantizar el éxito y la sostenibilidad del desarrollo organizacional.

Asimismo, se observa una creciente inclinación hacia el liderazgo participativo y transformacional, donde las herramientas digitales juegan un rol clave en incentivar la participación y el compromiso de los colaboradores. Este enfoque ha sido especialmente relevante en organizaciones con estructuras jerárquicas tradicionales, que han tenido que evolucionar hacia modelos más flexibles y horizontales para conservar la cohesión y productividad en tiempos de cambios rápidos (Ruiz y Córdova, 2024).

El contexto actual enfrenta desafíos que exigen líderes excepcionales, las organizaciones contemporáneas y futuras no solo buscan líderes con sólidas competencias de negocio y habilidades estratégicas, sino que también requieren, de manera creciente, líderes que posean un alto nivel de competencias interpersonales y emocionales.

Uno de los principales retos para las organizaciones y sus líderes es guiar a las personas mediante la inteligencia emocional. Numerosos estudios han destacado la relevancia de la inteligencia emocional en el liderazgo. Goleman (2020), argumentaba que esta es un factor crucial para un liderazgo efectivo, ya que permite a los líderes reconocer y gestionar sus propias emociones y responder adecuadamente a las emociones de los demás. Los líderes con alta inteligencia emocional son capaces de construir relaciones sólidas, motivar a sus equipos y gestionar conflictos de manera más eficaz.

Líderes con altos niveles de inteligencia emocional suelen mostrar un desempeño superior en sus roles directivos; investigadores han señalado que estos líderes pueden crear entornos de trabajo que fomenten una visión compartida, lo que incrementa el compromiso y el rendimiento de los miembros de la organización.

En esencia, cuando los líderes desarrollan culturas que promueven la construcción de relaciones sólidas y una gestión emocional adecuada, contribuyen a mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones (Goleman, 2020; Varga y Galindo, 2024).

En este contexto, el liderazgo es uno de los procesos de influencia social más estudiados en las ciencias del comportamiento; en medio de las diversas teorías y enfoques, el liderazgo de servicio ha experimentado un notable aumento de interés en la literatura académica en las últimas décadas. Este tipo de liderazgo es crucial debido a su influencia en el comportamiento de los subordinados. A diferencia de otros estilos, el liderazgo de servicio no solo se centra en el éxito de la organización, sino que también prioriza el apoyo a los demás y promueve el crecimiento y desarrollo de sus seguidores.

Además, este enfoque facilita la creación de ventajas competitivas en el mercado laboral y puede ser fundamental para lograr beneficios sostenibles a largo plazo. Asimismo, se reconoce como un estilo que facilita la integración de los empleados en el entorno laboral (Máñez, Vargas y Gómez, 2023).

Acorde a Santander y Lara (2023), refieren que el talento humano es una parte esencial en las organizaciones, el cual tiene un impacto significativo para alcanzar metas. Por lo que al mejorar y fortalecer el liderazgo en las organizaciones de forma general se obtienen mejoras en el ambiente y clima organizacional, así como se incentiva la motivación y la resolución de problemas de forma autónoma. La habilidad socioemocional intrapersonal de liderazgo es considerada la habilidad más importante en las organizaciones.

Existen diversos modelos de gestión organizacional, todos los cuales incluyen de manera implícita y transversal el ejercicio del liderazgo organizacional. Aunque en la práctica el liderazgo suele ser responsabilidad de la alta dirección, es crucial que también los empleados de niveles intermedios y operativos se involucren en el liderazgo ético.

En resumen, hay numerosas corrientes que clasifican los modelos de gestión organizacional; algunas se centran en si son de carácter público o privado, señalando un comportamiento burocrático y corruptible en la gestión pública, mientras que otras consideran que la administración de empresas e instituciones privadas se orienta hacia objetivos financieros, buscando la excelencia en sus procesos para alcanzar metas de productividad (Silva, Naranjo y Salazar, 2022).

El avance de la gestión organizacional en la actualidad se basa en el cambio de paradigmas adaptativos, acorde a las circunstancias del entorno político, social y cultural.

Esto implica la necesidad de explorar nuevas perspectivas que aseguren la efectividad en la gestión, dado que el mundo globalizado está expuesto a rápidos y constantes cambios en los patrones de consumo. Esto fomenta la innovación y la aparición de nuevas tecnologías, así como cambios sorprendentes en el comportamiento humano, lo que se traduce en transformaciones vertiginosas tanto en el cliente interno, es decir, los trabajadores, como en el cliente externo, que se refiere a los consumidores de los productos o servicios finales.

Asimismo, el clima laboral está estrechamente relacionado con la productividad y el compromiso, y se ve influenciado por un estilo de liderazgo efectivo. Este clima organizacional se forma, en parte, por las acciones de cada individuo dentro de la empresa, y es importante reconocer que cada acción tiene un impacto en la organización. El liderazgo en la gestión de organizaciones se define como la capacidad de influir en los grupos de trabajo, lo cual está directamente relacionado con la productividad.

La Conexión entre Liderazgo y Desarrollo Organizacional

La relación entre liderazgo y desarrollo organizacional se manifiesta en el establecimiento de una visión compartida: los líderes juegan un papel crucial en la creación y comunicación de una visión compartida dentro de la organización. Esta visión actúa como un faro que guía a los empleados hacia objetivos comunes, lo que es esencial para el DO. Según Bennis y Nanus (2018), los líderes exitosos son capaces de articular una visión clara que inspire a los miembros del equipo a trabajar hacia el cambio y la mejora continua.

Según un estudio de West et al. (2021), las organizaciones que fomentan la colaboración y el trabajo en equipo experimentan un mayor compromiso de los empleados y un rendimiento superior.

Se considera también la gestión del cambio como una constante en el mundo organizacional, y los líderes deben ser capaces de gestionar este proceso de manera efectiva. Los líderes con habilidades interpersonales son capaces de comunicar el propósito del cambio y manejar la resistencia de manera constructiva. Como se indica en la investigación de Hayes (2020), los líderes que muestran empatía y comprensión hacia las preocupaciones de los empleados facilitan una transición más suave y exitosa durante los procesos de cambio organizacional.

Dentro del desarrollo de la cultura organizacional, se define como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que caracterizan a una organización. Los líderes influyen en esta cultura a través de sus acciones y decisiones. Un liderazgo positivo y ético

puede fomentar una cultura de confianza y respeto, que es esencial para el desarrollo organizacional. Según un estudio de Schein (2019), la cultura organizacional influye en el rendimiento y la capacidad de adaptación de una organización, lo que a su vez afecta su éxito a largo plazo.

Otro aspecto a destacar es la retención y desarrollo del talento, aquí, el liderazgo efectivo también se relaciona con la retención y el desarrollo del talento, en donde los líderes que apoyan el crecimiento profesional de sus empleados y fomentan un ambiente de aprendizaje continuo ayudan a construir un equipo más competente y motivado. Esto es fundamental para el DO, ya que las organizaciones dependen de su capital humano para implementar cambios y lograr objetivos estratégicos. Según un informe de LinkedIn (2023), las empresas que invierten en el desarrollo de habilidades de liderazgo experimentan una mayor retención de talento y una cultura organizacional más fuerte.

Por lo tanto, considerando la información anteriormente presentada es posible plantear la siguiente hipótesis de investigación. H1: A mayor desarrollo de habilidades socioemocionales se incrementa el nivel de liderazgo y con ello es mayor el nivel de desarrollo organizacional.

Materiales y Métodos

Para llegar a los resultados, se realiza un estudio cuantitativo descriptivo, el cual se establece mediante la cuantificación de la carga factorial de escalas que integran el efecto del liderazgo en el desarrollo organizacional. En tal sentido, según Suo et al. (2023), el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) es un método estadístico recomendado para evaluar el comportamiento de escalas dentro de cada variable objeto de estudio. Por tanto, el AFE, ordena elementos aleatorios en factores comunes dentro de un constructo de estudio correspondiente (Rogers, 2022).

El objeto de estudio según expresa Patil (2020), es lo que se desea investigar como parte de un fenómeno de interés para la ciencia. Por tanto, es necesario identificar qué elementos integran el desarrollo organizacional desde la óptica del liderazgo. Al ser un tema poco analizado resulta recomendable evaluar el comportamiento de escalas como liderazgo y desarrollo organizacional (Klimenko et al., 2021).

Definición de Variables de Estudio

Teniendo en cuenta los elementos anteriormente abordados, se establece como variable independiente Liderazgo y variable dependiente Desarrollo Organizacional.

Variable Exógena o Independiente: Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo hacia objetivos comunes, generando confianza y compromiso (Northouse, 2021). Implica visión estratégica, habilidades de comunicación y sensibilidad interpersonal para inspirar acciones colectivas (Yukl, 2013), promoviendo tanto el logro de metas como el desarrollo humano.

Variable Endógena o Dependiente: Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso planificado y sistemático de cambio, orientado a mejorar la efectividad, la salud y la capacidad de adaptación de una organización, mediante intervenciones en sus procesos, cultura y personas, con base en teorías del comportamiento y la gestión del cambio (Cummings et al., 2021).

Método

Población, Muestra y Métodos de Muestreo

Se lleva a cabo una investigación empírica, cuantitativa y correlacional, con una muestra de colaboradores de microempresas de la ciudad de Tijuana. En un primer momento, se hace una revisión bibliográfica para valorar los antecedentes teóricos de las variables objeto de estudio. Luego, se diseña un formulario para la recolección de datos donde se validan las escalas de medición. El cuestionario se aplica durante los meses de febrero a junio del año 2025, alcanzando una muestra representativa de 432 sujetos de estudio, la mayoría con una edad entre 17 y 23 años (36%), que desarrollan funciones operativas (40.9%), administrativas (27%), comerciales (18.6%), contables (13.3 %) y de sistemas (0.2%)

Por consiguiente, aplicando la fórmula de la Figura 1 se establece una muestra de 432 sujetos de estudio, basado en un nivel de confianza (z) del 95 por ciento y un margen de error (ϵ) del 5 %, además de una probabilidad de éxito (p) y de fracaso (q) igual a 0.5.

Figura 1. Cálculo de tamaño de muestra representativa con universo conocido

$$n = N Z^2 p \cdot q (1) / (N - 1) \varepsilon^2 + Z^2 p \cdot q$$

Fuente: Cortés Cortés et al., (2020)

De este modo, se concreta para evaluar los sujetos de estudio un tipo muestreo aleatorio simple, para ofrecer mayor fiabilidad estadística y que todos los elementos del universo poblacional, posean igual probabilidad de ser analizados. Por tanto, esta técnica evita sesgos pues permite que todas las partes de la población objetivo se encuentren dentro de la muestra con mayor rapidez sin afectar la fiabilidad (Otzen y Manterola, 2017).

El análisis de los datos se procesa con la técnica estadística de modelo de ecuaciones estructurales basadas en el método de máxima verosimilitud y para la estimación precisa de los parámetros del modelo de investigación, la realización de pruebas de hipótesis. Su aplicación permite construir modelos teóricos complejos que representan relaciones entre variables y evaluar su ajuste a los datos empíricos en un modelo estadístico (Lee y Chen, 2023).

La medición de las variables se hace con escalas adaptadas de estudios previos, con la modalidad de Likert en 5 puntos donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo. El constructo de liderazgo se realiza con tres ítems adecuados al estudio; entre tanto el desarrollo organizacional se evalúa con tres ítems con igual escala adaptado de la revisión de la literatura.

Resultados

Análisis Factorial Exploratorio

El tratamiento estadístico de los resultados inicia con un análisis factorial exploratorio para determinar las escalas que integran las variables a estudiar y su correspondencia con las dimensiones teóricas correspondientes, mediante sus cargas factoriales representativas (Rogers, 2022). En la tabla 1, se presentan las cargas de cada escala o ítem del cuestionario en su constructo.

Como primer paso se realiza un Análisis Factorial Exploratorio, el cual es útil para identificar la estructura de un conjunto de variables, se interpretan los resultados de la Prueba de medida KMO y Bartlett. La prueba de medida KMO y la prueba de Bartlett son herramientas utilizadas para evaluar la adecuación de los datos antes de realizar un análisis factorial.

Tabla 1. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adecuación de muestreo		.829
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	679.125
	gl	15
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración Propia con AMOS-SPSS

La medida KMO se utiliza para evaluar la adecuación de la muestra para el análisis factorial. Los valores de KMO oscilan entre 0 y 1, donde un valor cercano a 1 indica que los datos son adecuados para el análisis factorial, mientras que un valor cercano a 0 sugiere que no lo son. Generalmente, se consideran las siguientes categorías: $KMO < 0.50$ es Inadecuado, $0.50 < KMO < 0.70$ es Aceptable, $0.70 < KMO < 0.80$ es Bueno, $0.80 < KMO < 0.90$ es Muy bueno y $KMO > 0.90$ es Excelente; en este caso, un KMO de 0.829 indica que los datos son muy buenos para el análisis factorial, lo que sugiere que existe una correlación suficiente entre las variables (Field, 2018).

A su vez, la prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la hipótesis nula de que la matriz de correlación es una matriz identidad (es decir, que las variables no están correlacionadas) (Costello y Osborne, 2005). Un resultado significativo ($p < 0.05$) indica que hay correlaciones significativas entre las variables.

En este caso, el valor de Chi-cuadrado es 679.125, con gl (grados de libertad) de 15 y un valor p de 0.001. Esto indica que la hipótesis nula puede ser rechazada, lo que sugiere que hay correlaciones significativas entre las variables en el análisis.

Esto respalda la decisión de realizar un análisis factorial. Los resultados de la prueba KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett son positivos para la realización de un análisis factorial exploratorio (Fabrigar y Wegener, 2017). El valor de KMO sugiere que los datos son adecuados para el análisis, mientras que la prueba de Bartlett indica que hay correlaciones significativas entre las variables.

Asimismo, en la Tabla 2 se muestra la Varianza Total Explicada, la cual se interpreta a partir de los resultados del análisis factorial exploratorio (AFE). Estos datos son esenciales para comprender cuánta varianza de las variables originales se captura a través de los componentes extraídos en el análisis.

Tabla 2. Varianza Total Explicada.

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.987	49.782	49.782	1.969	32.819	32.819
2	.853	14.223	64.005	1.871	31.186	64.005

Fuente: Elaboración Propia con AMOS-SPSS.

En el Componente 1 obtiene una suma de extracción: 2.987, un % de varianza de 49.782 y un % acumulado igual a 49.782, por lo que este componente explica casi el 50% de la varianza total en los datos. Esto es un indicativo fuerte de que el primer componente captura una gran parte de la información subyacente en las variables originales. La suma de cargas al cuadrado indica que las variables están altamente correlacionadas con este componente, lo que sugiere que representa un constructo significativo.

A su vez, los datos obtenidos en el Componente 2 son la suma de extracción igual a 0.853, el % de varianza igual a 14.223 y el % acumulado es de 64.005. Este segundo componente explica aproximadamente un 14% de la varianza total, lo que, sumado al primer componente, lleva el porcentaje acumulado a 64.005%. Esto significa que los dos primeros componentes juntos explican más del 60% de la varianza total, lo que es un buen indicador de que el modelo tiene una estructura clara (Costello y Osborne, 2005).

En cuanto a las Sumas de Rotación del componente 1 los resultados reflejan la Suma de rotación igual a 1.969 y el % de varianza es igual a 32.819, este componente, después de la rotación, explica un 32.819% de la varianza. La reducción en comparación con la extracción sugiere que algunas cargas han cambiado con la rotación, pero el componente sigue siendo importante.

Por su parte en el Componente 2, la Suma de rotación es igual a 1.871 y el % de varianza es igual a 31.186, de la misma forma que el componente anterior, este también refleja una buena porción de la varianza total, manteniendo un porcentaje acumulado en torno al 64.005%.

Los resultados del análisis factorial muestran que el primer componente captura casi la mitad de la varianza total en los datos, (Fabrigar y Wegener, 2017), lo que indica que existe un constructo latente fuerte. El segundo componente también contribuye significativamente, y juntos explican una proporción sustancial de la varianza total. La rotación sugiere que las

variables están bien estructuradas dentro de estos componentes (Field, 2018), permitiendo una interpretación más clara de las relaciones entre variables.

Enseguida se presenta la Tabla 3, en donde se observan los datos de la Matriz de Componente Rotado como parte de los resultados del análisis factorial exploratorio (AFE) nos ayuda a entender cómo se agrupan las variables en componentes y a qué componente se asocian más fuertemente.

Tabla 3. Matriz de Componente Rotado

	Componente	
	1	2
5-Intra-Eficacia		.757
6-Adaptabilidad		.675
7-Liderazgo		.801
23-Innovación	.851	
24-Procesos	.793	
25-Sistemas	.648	

Fuente: Elaboración Propia con AMOS-SPSS.

En este caso el Componente 1 agrupa variables Innovación (0.851), Procesos (0.793) y Sistemas (0.648) tienen cargas factoriales positivas en este componente. Esto indica que estas variables están fuertemente asociadas con el Componente 1, lo que sugiere que este componente puede representar un constructo relacionado con la efectividad organizativa o la gestión. Las cargas superiores a 0.60 indican una buena correlación con el componente, sugiriendo que estas variables explican en gran medida la varianza de este componente (Field, 2018). En el Componente 2 se agrupan las variables Intra-Eficacia (0.757), Adaptabilidad (0.675) y Liderazgo (0.801), al igual que el componente 1, se indica una buena correlación del componente.

Los resultados indican que las variables analizadas se agrupan fuertemente en dos componentes, sugiriendo constructos como un buen predictor de la varianza observada en las variables. La rotación ha facilitado la identificación de dos grupos o factores claramente diferenciados: uno centrado en aspectos tecnológicos y de innovación organizacional, y otro en competencias personales y gerenciales. Esta diferenciación es crucial para el análisis, ya que permite comprender cómo se agrupan las variables y qué dimensiones clave explican la mayor parte de la varianza en los datos.

Ecuaciones Estructurales/Ajuste del Modelo

En la tabla 4 se muestran los resultados del Ajuste del Modelo Estructural, el estadístico CMIN (también conocido como Chi-cuadrado) evalúa el ajuste general del modelo comparando los datos observados con los esperados según el modelo propuesto.

Tabla 4. Ajuste del modelo estructural

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	9.471	8	.034	1.184

Fuente: Elaboración Propia con AMOSS-SPSS.

Idealmente, un valor de CMIN bajo indica un buen ajuste, en este caso, el CMIN = 9.471 con grados de libertad (DF) no es extremadamente alto, lo que sugiere que el modelo propuesto es razonable. El valor $p = .034$, un valor p menor a 0.05 indica que una sensibilidad hacia una diferencia entre el modelo propuesto y los datos observados. La razón CMIN/DF es un índice de ajuste comúnmente utilizado, donde valores cercanos o menores a 2 indican un buen ajuste (Byrne, 2016; Kline, 2020).

En este caso, el valor es 1.184, lo que sugiere un muy buen ajuste del modelo a los datos. De hecho, un valor menor a 3 también es considerado aceptable (Schumacker y Lomax, 2016). El modelo tiene un buen ajuste a los datos, como lo indica el CMIN/DF de 1.184 y el valor p de 0.034. Esto significa que las discrepancias entre el modelo teórico y los datos observados no son suficientes como para rechazar el modelo propuesto, lo que sugiere que las relaciones entre las variables están adecuadamente representadas.

Bondad de Ajuste del Modelo

A continuación, se presenta la tabla 5, en donde se analizan los índices de ajuste comparativo se usan para evaluar el ajuste de un modelo teórico a los datos observados.

Tabla 5. Índices de ajuste comparativos

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.986	.974	.998	.996	.998

Fuente: Elaboración Propia con AMOS-SPSS

En el caso de Normed Fit Index (NFI) compara el modelo propuesto con un modelo base (en general, uno nulo), indicando qué tan bien se ajusta el modelo teórico, los valores cercanos a 1 indican un ajuste excelente, en este caso, un valor de 0.986 sugiere que el modelo tiene un muy buen ajuste respecto al modelo base.

Normalmente, un valor por encima de 0.95 se considera un buen ajuste (Bentler, 1990; Schumacker y Lomax, 2016). El Relative Fit Index (RFI) es una modificación del NFI, ajustada para la complejidad del modelo. Valores más cercanos a 1 indican un mejor ajuste. Un valor de 0.974 indica un ajuste muy bueno y adecuado del modelo, en general, valores superiores a 0.90 se consideran adecuados (Bentler, 1990; Kline, 2020).

El Incremental Fit Index (IFI) mide el ajuste incremental del modelo comparado con uno nulo (sin estructura). Valores cercanos a 1 indican un excelente ajuste. Un valor de 0.998 muestra un ajuste prácticamente perfecto, lo que significa que el modelo propuesto mejora considerablemente con respecto al modelo nulo, valores por encima de 0.95 son considerados muy buenos (Hu y Bentler, 1999). El Tucker-Lewis Index (TLI), también conocido como el Non-Normed Fit Index (NNFI), ajusta el NFI considerando la complejidad del modelo. Al igual que el IFI, valores cercanos a 1 indican un ajuste muy bueno.

En este caso, un valor de 0.996 indica un ajuste casi perfecto, reflejando que el modelo es muy adecuado con relación a su complejidad, en general, valores mayores a 0.95 son considerados excelentes (Byrne, 2016). El Comparative Fit Index (CFI) es uno de los índices más utilizados en SEM y mide el ajuste relativo del modelo comparado con uno nulo.

Valores por encima de 0.95 son considerados buenos, y un valor de 0.998 indica un ajuste sobresaliente. Esto sugiere que el modelo propuesto se ajusta muy bien a los datos (Bentler, 1990; Hu y Bentler, 1999). Los resultados de los índices de ajuste comparativo sugieren que el modelo tiene un ajuste excepcional con los datos.

Todos los valores están por encima de 0.95, lo que indica que el modelo propuesto representa muy bien las relaciones observadas en los datos, tanto en términos de comparación con un modelo nulo como en su ajuste incremental. Estos resultados son consistentes con un modelo bien ajustado y adecuadamente especificado.

La tabla 6 presenta los pesos de regresión, los cuales indican la fuerza y dirección de la relación entre las variables latentes y observadas en el modelo. Las estimaciones representan el peso de la relación entre las variables. Un valor positivo indica una relación positiva entre la variable independiente (predictora) y la variable dependiente (predicha) (Byrne, 2016).

Tabla 6. Pesos de Regresión

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Estimate Std.
DO	<---	L	.791	.088	9.017	***	.769
P5	<---	L	1.000				.692
P6	<---	L	.897	.085	10.518	***	.679
P7	<---	L	.995	.103	9.656	***	.594
P23	<---	DO	1.000				.687
P24	<---	DO	1.152	.094	12.264	***	.821
P25	<---	DO	.881	.086	10.224	***	.586

Fuente: Elaboración Propia con AMOS-SPSS.

El resultado DO (desarrollo organizacional) <--- L (liderazgo) (DO como resultado de L) muestra una estimación: 0.791, esto sugiere que una unidad de cambio en la variable latente L (Liderazgo) está asociada con un aumento de 0.791 en DO (Desarrollo Organizacional). P6 <--- L tiene una estimación de 0.897, indica que un incremento en L se asocia con un aumento de 0.897 en P6. En seguida P7 <--- L muestra una estimación de 0.995 lo cual indica una relación muy fuerte entre L y P7, donde un aumento en L está asociado con un incremento de 0.995 en P7. Revisamos ahora P24 <--- DO con estimación de 1.152, esto indica que un incremento en DO se asocia con un aumento de 1.152 en P24. En la estimación P25 <--- DO igual a 0.881 sugiere que un aumento en DO también se asocia con un incremento de 0.881 en P25.

Los errores estándar (S.E.) indican la variabilidad de la estimación. Un menor error estándar sugiere una estimación más precisa. Por ejemplo, el error estándar para la relación entre P6 y L es 0.085, lo que indica una estimación relativamente precisa.

La Razón Crítica (C.R.) se calcula como la estimación dividida por el error estándar. Un valor C.R. alto (generalmente > 1.96) indica que la relación es significativa. Todas las C.R. en este análisis son mayores a 1.96, indicando que todas las relaciones son estadísticamente significativas. Por ejemplo, el C.R. de P24 <--- DO es 12.264, lo que indica una relación muy fuerte y significativa entre estas variables.

Los valores p proporcionan evidencia sobre la significancia estadística de las estimaciones. Los valores p indicados como *** (tres asteriscos) indican significancia estadística muy alta ($p < 0.001$) (Kline, 2020). Esto significa que hay una probabilidad muy baja de que estos resultados se deban al azar. Los resultados sugieren que la variable latente L tiene un impacto significativo en las variables observadas DO, P6, y P7. A su vez, DO también tiene un efecto significativo en las variables P24 y P25. Las relaciones son fuertes y

significativas, lo que sugiere que las variables latentes están bien modeladas y que el modelo tiene un ajuste adecuado a los datos (Schumacker y Lomax, 2016).

Los Coeficientes de Regresión Estandarizados permiten evaluar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables latentes y las variables observadas en el modelo, indican el cambio en la variable dependiente (predicha) por cada unidad de cambio en la variable independiente (predictora), expresado en términos de desviaciones estándar (Byrne, 2016).

Esto permite comparar la importancia relativa de diferentes predictores dentro del mismo modelo. Por lo que $DO \leftarrow L$ sugiere que un aumento de una desviación estándar en la variable latente L (Liderazgo) se asocia con un aumento de 0.769 desviaciones estándar en DO (Desarrollo Organizacional), este es un efecto fuerte, indicando que la variable L tiene una influencia considerable en DO. $P5 \leftarrow L$ con una estimación de 0.692 indica que un incremento de una desviación estándar en L se asocia con un aumento de 0.692 desviaciones estándar en P5, esto sugiere que L tiene un impacto importante en P5, aunque es menos fuerte que su efecto sobre DO. Para la relación $P6 \leftarrow L$ se obtiene una estimación de 0.679, de igual forma, un aumento en L se asocia con un incremento de 0.679 desviaciones estándar en P6, lo que también indica un impacto significativo, aunque un poco menor que el de P5.

En la relación $P7 \leftarrow L$ se obtiene una estimación de 0.594, esto indica que un incremento de una desviación estándar en L, lo cual se asocia con un aumento de 0.594 desviaciones estándar en P7, aunque sigue siendo significativo, este coeficiente es el más bajo de los cuatro, sugiriendo que la relación es más débil en comparación con las otras variables.

En el caso de $P23 \leftarrow DO$ la estimación es igual a 0.687, esto indica que un aumento de una desviación estándar en DO se asocia con un incremento de 0.687 desviaciones estándar en P23. Esto sugiere una relación significativa y positiva entre DO y P23. En cuanto a $P24 \leftarrow DO$ la estimación es de 0.821, con un incremento en DO está asociado con un aumento de 0.821 desviaciones estándar en P24. Este es el coeficiente más alto entre las variables dependientes de DO, lo que indica que DO tiene un impacto considerable en P24. Para el valor de la relación de $P25 \leftarrow DO$ la estimación: 0.586, un aumento de una desviación estándar en DO se asocia con un incremento de 0.586 desviaciones estándar en P25, lo que indica una relación positiva, aunque más débil en comparación con P23 y P24 (Kline, 2020).

Los resultados sugieren que la variable latente L tiene un impacto significativo en las variables observadas DO, P5, P6 y P7, con el efecto más fuerte observado en DO. A su vez, DO influye significativamente en las variables P23, P24 y P25, siendo P24 la más afectada (Schumacker y Lomax, 2016). Estos hallazgos destacan la importancia de la variable L (Liderazgo) en la predicción de resultados organizacionales y otros constructos observados.

En la tabla 7 se analizan los valores de Varianza que indican la variabilidad de las variables latentes y observadas en el modelo en donde L (Variable Latente) tiene una estimación de 0.164, este valor representa la varianza de la variable latente L.

Una varianza de 0.164 indica que hay una variabilidad considerable en L dentro de la muestra. Esto significa que la variable L tiene un impacto medible y significativo en el modelo, a su vez, C.R. igual a 6.943 y $P < 0.001$ sugieren que esta varianza es estadísticamente significativa, indicando que la variable latente L es importante para el modelo (Rodríguez, 2024).

Tabla 7. Varianza

	Estimate	S.E.	C.R.	P
L	.164	.024	6.943	***
e26	.071	.014	5.131	***
e5	.179	.018	10.163	***
e6	.155	.015	10.485	***
e7	.298	.025	12.037	***
e23	.195	.018	11.120	***
e24	.111	.016	6.944	***
e25	.258	.020	12.691	***

Fuente: elaboración Propia con AMOS-SPSS

La varianza para e26 es relativamente baja, lo que sugiere que la medición de esta variable es bastante precisa, a su vez C.R. igual a 5.131 y $P < 0.001$ indican que esta varianza es significativa, aunque la varianza del error es pequeña, lo que implica que la variable medida está alineada con el constructo subyacente.

Las varianzas de las variables e5, e6, e7, e23, e24 y e25 muestran valores de varianza que varían desde 0.111 hasta 0.298, con e7 teniendo la varianza más alta, todos estos errores tienen C.R. altos y son estadísticamente significativos. Esto sugiere que, aunque hay variabilidad en los errores de medida, cada una de estas variables contribuye de manera significativa a la varianza total observada en el modelo (Byrne, 2016; Kline, 2020; Schumacker y Lomax, 2016).

Los resultados muestran que todas las varianzas estimadas son significativas y reflejan una variabilidad en las variables latentes y de error. La varianza de la variable latente L sugiere que tiene un impacto en el modelo, y los errores de medida también son significativos, lo que indica que las mediciones son razonablemente precisas.

Discusión

Las implicaciones de esta investigación sobre la relación entre el liderazgo como habilidad interpersonal y el desarrollo organizacional son diversas y trascendentales para futuras investigaciones y la práctica organizacional, en primer lugar: los hallazgos respaldan la necesidad de invertir en la formación continua de líderes que posean habilidades interpersonales sólidas, como la empatía, la comunicación y la gestión de conflictos, ya que estas competencias están fuertemente correlacionadas con mejoras en el desempeño organizacional (Fabrigar y Wegener, 2017).

Este enfoque destaca el liderazgo no solo como un rasgo individual, sino como una capacidad moldeable que puede desarrollarse a lo largo del tiempo a través de programas estructurados de capacitación.

Además, los resultados de esta investigación sugieren que la implementación de programas de retroalimentación constante puede fortalecer la adaptabilidad de los líderes, permitiéndoles ajustarse a las necesidades cambiantes de sus equipos y del entorno organizacional. La relación significativa entre liderazgo y desarrollo organizacional encontrada en el estudio confirma que el liderazgo efectivo tiene un impacto positivo y directo en la productividad y la retención de empleados (Schumacker y Lomax, 2016).

Futuras investigaciones pueden indagar cómo diferentes estilos de liderazgo influyen en la dinámica organizacional y cómo las habilidades socioemocionales pueden ser integradas en la formación de líderes en contextos organizacionales específicos. Esto sería útil para adaptar las intervenciones formativas a las necesidades particulares de las industrias y regiones, lo que contribuiría a una gestión más efectiva y a un desarrollo organizacional más sostenible.

En consecuencia, las organizaciones con líderes efectivos tienen empleados más comprometidos, lo que se traduce en un mejor rendimiento, menor rotación y un ambiente laboral más positivo. Además, el liderazgo efectivo es crucial en tiempos de cambio, ya que

los líderes deben guiar a sus equipos a través de transiciones y desafíos, asegurando que se mantenga la moral y la productividad.

Conclusiones

El estudio aborda la importancia del liderazgo y las habilidades socioemocionales en el desarrollo organizacional, examinando cómo los líderes efectivos influyen en el clima, la cultura y la adaptación de las organizaciones. La investigación se centra en identificar estrategias clave para mejorar el desarrollo organizacional, a través del liderazgo y el fomento de la participación de los empleados. Se utiliza un enfoque cuantitativo basado en encuestas, que permite analizar la influencia del liderazgo y las habilidades socioemocionales en el desarrollo organizacional.

Los principales hallazgos del estudio confirman que el liderazgo efectivo y el desarrollo de habilidades socioemocionales tienen un impacto significativo en la mejora del desempeño organizacional. Los líderes que fomentan una cultura de participación y retroalimentación continua logran equipos más comprometidos, lo que se traduce en un mejor rendimiento y un ambiente laboral más positivo. Además, la formación continua de los empleados y líderes no solo mejora la eficiencia del equipo, sino que también contribuye a la retención de talento. La investigación contribuye al entendimiento de cómo las habilidades socioemocionales, como la empatía y la comunicación, son clave para guiar a los equipos a través del cambio organizacional.

Una de las principales limitaciones de este estudio es la falta de análisis longitudinal para observar el impacto del desarrollo organizacional a lo largo del tiempo. Además, el estudio se centró en un contexto organizacional específico, lo que limita la generalización de los resultados a otras industrias o regiones. También es necesario realizar un análisis más profundo de cómo diferentes estilos de liderazgo pueden influir en los resultados organizacionales.

Futuras Líneas de Investigación

Futuras investigaciones podrían centrarse en explorar cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan a la dinámica de los equipos y cómo las habilidades socioemocionales pueden ser integradas en la formación de líderes en distintos sectores. Además, sería relevante analizar el impacto del desarrollo organizacional en diferentes culturas empresariales y contextos globales, así como explorar cómo la tecnología emergente influye en las competencias de liderazgo necesarias para afrontar la Cuarta Revolución Industrial.

El papel de las habilidades socioemocionales en la cultura organizacional y el desempeño, investigando cómo las habilidades socioemocionales de los líderes impactan la cultura organizacional y, a su vez, influyen en el desempeño organizacional desde la perspectiva de cómo un liderazgo emocionalmente inteligente puede moldear una cultura organizacional positiva, para responder a las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo afecta el liderazgo basado en la inteligencia emocional en el clima organizacional y el bienestar de los empleados?

¿Cuáles habilidades socioemocionales son primordiales para fortalecer la cohesión de equipos multiculturales en organizaciones del siglo XXI?

Referencias

- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (2nd ed.). Routledge.
- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace: 2021 Report*. Gallup Press.
- Bennis, W., y Nanus, B. (2018). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper Business.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.
- Cortés Cortés, M, Mur Villar, N, Iglesias León, M, y Cortés Iglesias, M. (2020). Algunas consideraciones para el cálculo del tamaño muestral en investigaciones de las Ciencias Médicas. *Medisur*, 18(5). <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4558>
- Costello, A. B., y Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(1), 1-9. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>

- Chaitanya E, K. (2018). Soft Skills to Complement Professional Students' Technical Skills to Enhance their Employability Rate. 18, 52–60.
- Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2021). Organization development and change (10th ed.). Cengage Learning.
- Doyle, A. (2020). Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference? The Balance Careers. <https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780>
- Greenleaf, R. K. (2019). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.
- Goleman, D. (2020). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.
- Hayes, J. (2020). The Theory and Practice of Change Management. Palgrave Macmillan.
- Hu, L. T., y 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>
- Fabrigar, L. R., y Wegener, D. T. (2017). Exploratory factor analysis. Oxford University Press.
- Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5th ed.). Sage Publications.
- Kahn, G., Barlow, R., y Thomas, M. (2023). The impact of leadership styles on employee engagement and performance: A systematic review. Leadership & Organization Development Journal, 44(2), 150-165.
- Klimenko, O., Cataño Restrepo, Y. A., Otálvaro, I., y Úsuga Echeverri, S. J. (2021). Riesgo de adicción a redes sociales e Internet y su relación con habilidades para la vida y socioemocionales en una muestra de estudiantes de bachillerato del municipio de Envigado. Psicogente, 24(46), 1-33. <https://doi.org/10.17081/psico.24.46.4382>
- Kline, R. B. (2020). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). Guilford Press.
- Kotter, J. P. (2020). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Lee, J., y Chen, Y. (2023). Structural equation modeling with maximum likelihood estimation: Applications and advancements. Journal of Statistical Analysis and Applications, 15(2), 245-263.
- LinkedIn (2023). 2023 Workplace Learning Report. LinkedIn Learning.

- Máynez-Guaderrama, A., Vargas-Salgado, M. M., y Gómez-Bull, K. (2023). Liderazgo de servicio: efecto en la satisfacción laboral y el capital psicológico en la industria de manufactura mexicana. *Cuadernos de Administración* (01203592), 36, 1–19. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.11144/javeriana.cao36.lsefsl>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Sampling Techniques on a Population Study. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232.
- Patil, S. (2020). *Research Methodology in Social Sciences*. NIPA.
- Santander-Salmon, E. S., y Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic & Social Science Research* (JESSR), 3(2), 15–29. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Schein, E. H. (2019). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Silva Ordóñez, C. A., Naranjo Gaibor, A. O., y Salazar Mera, J. E. (2022). Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Revista de Filosofía*, 39 (Especial), 440–454. <https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.5281/zenodo.6456680>
- Schumacker, R. E., y Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling* (4th ed.). Routledge.
- Suo Yanju, Yusuf, M., Suo Yanmei, y Abdullah, H. (2023). An Exploratory Factor Analysis Examining Mandarin as a Foreign Language (Mfl) Learners' Self-Efficacy at Malaysian Public Universities. *Journal of Nusantara Studies*, 8(2), 427-442. <https://doi.org/10.24200/jonus.vol8iss2pp427-442>
- Rodríguez, Y. J. (2024). Gestión de la calidad en la competitividad en microempresas de Baja California, México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(108), 1799-1816. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.108.20>
- Rogers, P. (2022). Best Practices for Your Exploratory Factor Analysis: A Factor Tutorial. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), 1-17. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210085.en>
- Ruiz Luque, N. Y., y Córdova Agreda, C. R. (2024). Comunicación digital, contenidos y expresión: nuevos estilos de liderazgo en Ecuador. *Sinergia Académica*, 7, 705–719.
- Varga-Salto, J., y Galindo-Reyes, F. (2024). Inteligencia Emocional, Liderazgo Y Género: Una Revisión Sistemática Usando La Metodología Proknow-C. *Environmental &*

Social Management Journal / Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(6), 1–23.

<https://libcon.rec.uabc.mx:2281/10.24857/rgsa.v18n6-086>

West, M. A., Lyubovnikova, J., y Dawson, J. F. (2021). Team effectiveness in organizations:

A meta-analysis of the effects of teamwork interventions on team performance.

Journal of Organizational Behavior, 42(4), 435-452.

Zhang, H., Wang, Y., y Guo, Y. (2022). The role of emotional intelligence in leadership and

organizational performance. Leadership & Organization Development Journal,

43(1), 76-89.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Claudia Berra Barona
Metodología	Yirandy Josué Rodríguez León
Software	Yirandy Josué Rodríguez León
Validación	Yirandy Josué Rodríguez León
Análisis Formal	Claudia Berra Barona
Investigación	Claudia Berra Barona «igual» Yirandy Josué Rodríguez León «igual»
Recursos	Claudia Berra Barona «igual» Yirandy Josué Rodríguez León «igual»
Curación de datos	Yirandy Josué Rodríguez León
Escritura - Preparación del borrador original	Claudia Berra Barona «igual» Yirandy Josué Rodríguez León «igual»
Escritura - Revisión y edición	Claudia Berra Barona «igual» Yirandy Josué Rodríguez León «igual»
Visualización	Claudia Berra Barona «igual» Yirandy Josué Rodríguez León «igual»
Supervisión	Claudia Berra Barona «igual» Yirandy Josué Rodríguez León «igual»
Administración de Proyectos	Claudia Berra Barona
Adquisición de fondos	Claudia Berra Barona «igual» Yirandy Josué Rodríguez León «igual»