

Fortalecimiento de una cultura organizacional ante los nuevos retos: incidencia del liderazgo

Strengthening an organizational culture in the face of new challenges: impact of leadership

Alicia Celina Leal Cantú¹, Laura Patricia Garza Rodríguez¹,
Luis Blancafort-Masriera²

¹ Universidad Virtual CNCI, México

² Universidad de Manresa (UVIC-UCC), España

celina_leal@cncivirtual.mx , laura_garza@cncivirtual.mx , lblancafort@umanresa.cat

RESUMEN. El rol del líder debe atender nuevas necesidades, en este sentido, el objetivo del presente es identificar y analizar los factores de liderazgo que impactan en una organización, con el propósito de fortalecer la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo, colaborativo y alineado con los valores, la misión y visión de la organización. En este primer momento se validará un cuestionario aplicado vía electrónica a líderes empresariales y educativos, procesando los datos en dos softwares estadísticos: SPSS 24 y SMART PLS SEM. Resultando válido y confiable para el impacto de la empatía y el trabajo colaborativo en el liderazgo, con un Alfa de Cronbach de .7 para los tres indicadores y un estadístico de colinealidad (VIF) con un valor dentro del umbral válido. Su desarrollo fue bajo un enfoque mixto. Concluyendo, la empatía y el trabajo colaborativo son fundamentales en el liderazgo y fortalecimiento de la cultura organizacional.

ABSTRACT. The role of the leader must meet new needs, in this sense, the objective of the present study is to identify and analyse the leadership factors that impact an organisation, with the purpose of strengthening the organisational culture, promoting an inclusive and collaborative work environment, aligned with the values, mission and vision of the organisation. In this first stage, a questionnaire applied electronically to business and educational leaders will be validated, processing the data in two statistical software packages: SPSS 24 and SMART PLS SEM. The results are valid and reliable for the impact of empathy and collaborative work on leadership, with a Cronbach's Alpha of .7 for the three indicators and a collinearity statistic (VIF) with a value within the valid threshold. It was developed under a mixed approach. In conclusion, empathy and collaborative work are fundamental in leadership and strengthening organisational culture.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Cultura organizacional, Empatía, Inteligencia emocional.

KEYWORDS: Leadership, Organizational culture, Empathy, Emotional intelligence.

1. Introducción

Hoy en día han surgido nuevas necesidades, habilidades y competencias con las que se debe contar en una organización y esto atiende a una necesidad de identificar cuáles son las características de liderazgo que se relacionan con la empatía y su impacto en la eficacia y eficiencia organizativa. En este sentido, surge el siguiente cuestionamiento ¿Cuáles son los factores del liderazgo que se correlacionan con una cultura organizacional positiva?

Esta problemática se puede desglosar en varias áreas clave, entre otras: la identificación y evaluación de factores de liderazgo que favorecen una cultura organizacional, implementación efectiva y la medición de su impacto, surgiendo la necesidad de contemplarlo bajo un enfoque multidimensional y detallado para comprender y mejorar la dinámica que relaciona al liderazgo con una cultura organizacional efectiva.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar y analizar los factores de liderazgo que impactan en una organización, con el propósito de fortalecer la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo, colaborativo y alineado con los valores, la misión y visión de la organización.

1.1. El liderazgo y las relaciones interpersonales en la empresa moderna

En el dinámico y complejo entorno empresarial actual, el liderazgo efectivo y las relaciones interpersonales sólidas son fundamentales para el éxito organizacional. A lo largo de las décadas, el concepto de liderazgo ha evolucionado, pasando de un enfoque autoritario y jerárquico a un modelo más inclusivo y colaborativo. Este cambio ha sido impulsado por la comprensión de que las personas son el recurso más valioso de una organización y que su bienestar y desarrollo son cruciales para la productividad y la innovación.

Considerando dentro de ellas: el papel del liderazgo en la empresa, la empatía como factor clave para comprender a los demás, la inteligencia emocional reflejando ser la base del liderazgo efectivo, las habilidades sociales las cuales fomentan la colaboración y la comunicación, así como, el liderazgo y las relaciones interpersonales.

Considerando lo anteriormente expuesto, la justificación de este trabajo investigativo se enfoca en que el liderazgo efectivo es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización. Por lo que se requiere identificar los factores de liderazgo que impactan favorablemente en una organización lo cual es crucial por varias razones:

- Mejora del Rendimiento.
- Retención de Talento.
- Cultura Organizacional Positiva.
- Adaptabilidad y Resiliencia.
- Innovación.

La identificación y promoción de estos factores es, por tanto, esencial para construir una organización fuerte, unida, con alto sentido de pertenencia y preparada para los retos que se presenten en el futuro.

La investigación se adentra en un área de conocimiento muy relevante, profundizando en aspectos determinados sobre los que hay pocas experiencias publicadas: la incidencia de dos de las dimensiones principales del liderazgo, como son el trabajo colaborativo y la inteligencia emocional, ambas interrelacionadas, y la construcción de un instrumento validado para su análisis empírico, tanto en el contexto empresarial como educativo.

2. Revisión de la literatura

A continuación, se revisa la literatura que diserta sobre las relaciones entre el liderazgo con la empresa y los negocios, con la empatía, inteligencia emocional y habilidades sociales y, por último, con el trabajo



colaborativo.

2.1. Constructo y dimensiones del liderazgo en el contexto de la empresa y los negocios

Pariente (2009) señala que el liderazgo es un fenómeno que involucra por lo menos cinco componentes esenciales:

- a) Proceso interpersonal de influencia.
- b) Relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores).
- c) Entorno cultural relativamente delimitado.
- d) Situación particular.
- e) Logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.

La empatía cognitiva, o la capacidad de comprender los sentimientos y perspectivas de otros sin necesariamente sentirlos uno mismo, es crucial para un liderazgo efectivo. Esto permite a los líderes tomar decisiones informadas y sensibles a las necesidades y emociones de su equipo, sin dejarse llevar por la carga emocional que podría afectar su juicio.

Por otro lado, el interés enfático, que es entender lo que otra persona necesita del líder, resalta la importancia de la comunicación efectiva y la capacidad de ponerse en el lugar del otro para ofrecer el apoyo adecuado. Este equilibrio entre comprensión emocional y acción efectiva permite a los líderes crear un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

En resumen, combinar la empatía cognitiva con un interés enfático permite a los líderes ser más conscientes y receptivos a las necesidades de su equipo, lo cual puede conducir a una mejor cohesión y rendimiento organizacional. Desde esta perspectiva la empatía puede ser una herramienta poderosa en el liderazgo.

En ese sentido, (Catalá Hall, 2023) coincide con (Daniel Goleman, 2017) cuando refiere que "los líderes han de ser capaces de comprender sobre los sentimientos de los otros (empatía cognitiva), pero no necesariamente sentirlos directamente (empatía afectiva),..., el líder ha de poseer la capacidad de entender lo que otra persona necesita de él o ella (interés enfático)" (p.167).

Crear un estado de armonía dentro de un grupo es esencial para maximizar su rendimiento. Esta armonía no solo fomenta un ambiente colaborativo y de apoyo, sino que también permite a cada miembro del grupo desplegar su máximo potencial. Cuando las personas se sienten valoradas y comprendidas, su creatividad y productividad aumentan, contribuyendo significativamente al éxito colectivo. En definitiva, la armonía actúa como un catalizador que transforma el talento individual en logros extraordinarios para el grupo.

Goleman (1996) precisa que "el factor individual más importante para maximizar la excelencia del funcionamiento de un grupo fue su capacidad de crear un estado de armonía que les permitiera sacar el máximo rendimiento del talento de cada uno de sus miembros" (p.140).

La variedad de estilos de liderazgo refleja la diversidad de enfoques necesarios para gestionar diferentes contextos y equipos. Desde el liderazgo autocrático, que puede ser efectivo en situaciones de crisis, hasta el líder transformador que inspira cambios profundos, cada estilo tiene sus ventajas y limitaciones. Entender estos estilos permite a las organizaciones elegir el más adecuado para sus objetivos y cultura, potenciando así el rendimiento y la satisfacción del equipo. La flexibilidad en el liderazgo es clave para adaptarse a las necesidades cambiantes y maximizar el potencial de cada miembro del grupo. Ante ello, (Salinas et al., 2020), mencionan que "existen muchos estilos de líderes tales como autocrático o autoritario, democrático, liberal o *laisse faire*, pseudo líder, anti-líder, líder transformador, líder transaccional, líder virtual, líder sin autoridad, etc" (p.194).

La sociedad actual requiere líderes que empoderen y faciliten el crecimiento de otros líderes dentro de sus equipos. Esto implica crear un ambiente propicio y libre de obstáculos, donde el liderazgo se vea como una oportunidad para todos, no solo para unos pocos. Ser un líder hoy en día no solo demanda una mezcla de proactividad, optimismo y valentía, sino también la capacidad de fomentar estas cualidades en los demás. Es un balance entre dirigir y permitir que otros florezcan en sus roles.

Es por ello que (Sumba-Bustmante Ruth Yadira, 2022) aseveran que "la sociedad actual necesita de un líder que no solo permita y fortalezca a los demás a asumir funciones de liderazgo, sino que también crea el ambiente adecuado y evita problemas en el proceso para que lo hagan. Entender que el liderazgo no es una tarea sencilla, tampoco es difícil, es ser proactivo, arriesgado, optimista y luchador" (p.275).

El liderazgo global de cambio destaca por su capacidad de integrar una visión amplia y estratégica con una gestión efectiva a nivel personal. Este modelo no solo guía la organización hacia el cambio, sino que también fomenta la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. Al involucrar a todos los niveles de la empresa, se logra un compromiso colectivo que facilita la implementación de cambios y mejora la adaptabilidad y resiliencia de la organización. Es un enfoque que reconoce la importancia de la colaboración y el empoderamiento en el éxito del cambio organizacional.

En la actualidad como precisan (Peña-Acuña, 2021): "el liderazgo global de cambio es un modelo de Liderazgo gerencial personal o liderazgo con visión global en el que este genera y consigue la participación activa de los empleados en la toma de decisiones hacia el cambio" (p.726).

2.2. Relaciones interpersonales: empatía, inteligencia emocional y habilidades sociales

Bisquerra (2005) menciona que

Las relaciones sociales están entrelazadas de emociones. La escucha y la capacidad de empatía abren la puerta a actitudes prosociales, que se sitúan en las antípodas de actitudes racistas, xenófobas o machistas, que tantos problemas sociales ocasionan. Estas competencias sociales predisponen a la construcción de un clima social favorable al trabajo en grupo productivo y satisfactorio" (p.99).

Posteriormente, el mismo autor, indica que: "A partir de un cierto nivel de autoconciencia se puede pasar a la comprensión de las emociones de los demás. Esto abre la puerta a la empatía y a las actitudes prosociales" (p.106).

Las personas socialmente inteligentes tienen un don natural para conectar y comprender a los demás, lo que les permite liderar con eficacia. Son expertas en interpretar reacciones y emociones, y son capaces de gestionar y resolver conflictos de manera efectiva. Este conjunto de habilidades las convierte en líderes innatos, capaces de expresar y canalizar los sentimientos colectivos del grupo, guiándolo de manera coherente y efectiva hacia sus objetivos. En esencia, la inteligencia social es una poderosa herramienta de liderazgo que promueve la armonía y el éxito en cualquier grupo.

Ello lo confirma Goleman (1996) cuando refiere que: "Las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, son diestros en leer sus reacciones y sus sentimientos y también pueden conducir, organizar y resolver los conflictos que aparecen en cualquier interacción humana. Ellos son los líderes naturales, las personas que saben expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos" (p.107).

Actualmente, ha cobrado una importancia relevante el valor de la empatía, dado que es fundamental como habilidad social porque nos permite conectar profundamente con los demás. Comprender los sentimientos de otros y asumir su perspectiva no solo fortalece nuestras relaciones, sino que también fomenta un ambiente de

respeto y cooperación. Al respetar cómo cada persona experimenta sus emociones, creamos espacios inclusivos y comprensivos, esenciales para una convivencia armoniosa y productiva. La empatía, en esencia, es la piedra angular de la inteligencia emocional y la interacción social efectiva.

Referente a ello, Goleman (1996) menciona que "una habilidad social clave es la empatía, la comprensión de los sentimientos de los demás, lo cual implica asumir su punto de vista y respetar las diferencias existentes en el modo en que las personas experimentan los sentimientos" (p.226).

Las habilidades sociales están profundamente influenciadas por la vida cultural y social de la organización. Los valores culturales específicos no solo moldean cómo los gerentes interactúan y lideran, sino que también impactan en su capacidad para adaptarse y prosperar en diversos contextos económicos. En esencia, comprender y respetar estos valores es crucial para una gestión efectiva y una convivencia armónica dentro de la organización.

Tal como lo refieren (González Marin & Canós Darós, 2021) "Las habilidades sociales trascurren en la vida cultural y social en la que está inmersa la organización, existen valores sociales propios de las culturales que se involucran en las capacidades de los gerentes, tanto como el sector económico en que se desenvuelven" (p.367).

Las habilidades directivas son cruciales para alcanzar resultados efectivos en una organización. Al considerar tanto las necesidades del equipo como los objetivos a alcanzar, los gerentes pueden guiar a sus colaboradores de manera eficiente, optimizando la productividad y mejorando la eficiencia organizacional. Este enfoque equilibrado entre el liderazgo centrado en las personas y en los resultados asegura un entorno de trabajo armonioso y exitoso. Las realidades de interrelación entre los resultados de la organización, el desarrollo competencial y las metodologías para desarrollarlas aplica en contextos muy diferentes como la empresa, la educación o en los servicios de hostelería por poner un ejemplo (Blancafort-Masriera et al., 2022).

(González Marin & Canós Darós, 2021) dicen que las habilidades directivas "hacen alusión al comportamiento para la obtención de resultados, el gerente se sitúa como un líder que toma en cuenta las necesidades de su equipo de trabajo, y los resultados para incrementar la eficiencia organizacional y la productividad" (p.364).

Es fundamental por tanto considerar la empatía, la inteligencia social y la inteligencia emocional como elementos constitutivos de la competencia liderazgo en el contexto empresarial actual.

2.3. El trabajo colaborativo como elemento constitutivo relevante del constructo del liderazgo

En un contexto de globalización, digitalización e incertidumbre, el trabajo colaborativo se convierte en una competencia muy relevante para las empresas y las organizaciones. Por un lado, el trabajo en equipo y la colaboración entre sus miembros impulsan la consecución de los objetivos, y por otro, la falta de colaboración y el deficiente trabajo en equipo pueden llevar a la empresa a una fuerte crisis en un contexto de mercado muy competitivo.

Complementariamente, el liderazgo es, sin duda, una de las competencias más relevantes y complejas en el entorno empresarial actual. Esta complejidad se observa en las múltiples dimensiones que conforman su constructo. En esta investigación nos hemos centrado en dos principalmente, en la empatía como elemento fundamental de la inteligencia emocional y de la inteligencia social, introducida en apartados anteriores, y en el trabajo colaborativo, la capacidad de inspirar, guiar y empoderar a los equipos que se lideran.

Como consecuencia de sus investigaciones, (Senge, 2019) refuerza esta estrecha relación entre el liderazgo, colaboración, equipos y organización indicando que "si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las

organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización.”

En esta misma dirección, (Goleman et al., 2004), reflexionado sobre el trabajo en equipo y colaboración refería que: “Los líderes que son capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de compañerismo amistoso y son ellos mismos modelos de respeto, ayuda y cooperación. Atraen a otros a un compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo colectivo y construyen espíritu e identidad. Dedicar tiempo a forjar y consolidar relaciones cercanas más allá de las meras obligaciones laborales”.

La práctica del liderazgo en los equipos, desde el punto de vista práctico, no se pueden conseguir sin la involucración de los miembros de los equipos. De acuerdo con (Heifetz, 1997) el liderazgo “significa comprometer a las personas para que progresen en la solución de los problemas adaptativos que enfrentan. Como esto exige aprendizaje, la tarea del liderazgo consiste en planificar y dirigir los procesos de aprendizaje de la organización o comunidad. A menudo el progreso requiere nuevas ideas e innovación. También suele exigir cambios en las actitudes y conductas de la gente.” (Heifetz, 1997). El objetivo final, como indican (Kouzes & Posner, 2017) no se trata solo de lograr resultados, sino de constituir comunidades fuertes y resilientes, reseñando la importancia de la gestión de los equipos por parte de los líderes. Este enfoque no solo refuerza la idea del trabajo colaborativo, sino que también apunta la necesidad de potenciar una cultura organizacional basada en el respeto y en la interdependencia para la sostenibilidad de los negocios.

El liderazgo transformacional constituye un excelente modelo que resalta la importancia del trabajo colaborativo, (García-Morales et al., 2012) indican que “existe un amplio consenso que afirma que un estilo de liderazgo colaborativo y participativo incrementa las probabilidades de motivar la innovación dentro de las organizaciones”, incrementando también el compromiso de ellos con la visión de la empresa, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. Estos líderes no solo influyen en la ejecución de tareas, sino que también actúan como catalizadores de cambio, transformando las actitudes y comportamientos de sus colaboradores.

En su caracterización de las dimensiones del modelo IPL - Inventario de Prácticas de Liderazgo, desarrollado por (Kouzes & Posner, 2017), (Enderica et al., 2018) resaltan que el “habilitar a los demás para que actúen” es una práctica del liderazgo que tiene como alcance el “fomentar el trabajo colaborativo en la toma de decisiones, la generación de confianza”, al igual que otra práctica que resalta en un contexto de liderazgo transformacional es “inspirar una visión compartida” cuyo alcance es “reunir a los otros alrededor de una visión compartida y común basado en valores y esperanzas”.

Uno de los factores catalogados como de primer orden por (Podsakoff et al., 1990) en el análisis de los factores de comportamiento del líder transformacional es el que “impulsa la colaboración entre los grupos de trabajo”, donde se valora como el líder promueve la cooperación entre los miembros del equipo y los anima a trabajar junto hacia los objetivos. En la revisión bibliográfica, (Podsakoff et al., 1990) citan diversos autores cuyas afirmaciones son relevantes para reforzar la importancia de los resultados de potenciar el trabajo colaborativo para un líder transformacional, destacando “crea un equipo con responsabilidad compartida”, “trabaja para desarrollar el compromiso y la credibilidad”, “construye equipo para ganar apoyo en la nueva visión”, “permite a los otros actuar”. Consideran este factor como uno de los seis asociados a un líder transformacional, que adicionalmente ayudan a alinear los objetivos personales con los organizacionales.

Por otra parte, el concepto de liderazgo compartido resalta cómo el trabajo colaborativo puede distribuir las responsabilidades de liderazgo dentro de un equipo, permitiendo una toma de decisiones más inclusiva y eficaz. (Carson et al., 2007) explican que “el liderazgo compartido en equipos mejora el desempeño cuando se establecen condiciones antecedentes como confianza mutua y objetivos compartidos”. Este modelo tiene particular relevancia en estructuras organizacionales modernas caracterizadas por jerarquías planas, proyectos multidisciplinarios y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.



En conclusión, el trabajo colaborativo no es solo únicamente un elemento constitutivo en el constructo del liderazgo, sino una parte integral de su definición y práctica. El trabajo colaborativo amplifica el impacto de los líderes y potencia el desempeño de los equipos, permitiendo a las organizaciones no solo adaptarse a los desafíos actuales, sino también prosperar en ellos, dinámicas relevantes por ejemplo en los entornos docentes dentro de un contexto de implantación de la inteligencia artificial (García-Cuevas et al., 2023). Por tanto, debe tener una relevancia importante en el desarrollo de un instrumento que evalúa la competencia “liderazgo”.

Además de en las organizaciones, de acuerdo con (Martínez Presas et al., 2023) el desarrollo de las habilidades blandas también será fundamental para la evolución de los docentes y estudiantes en la próxima década.

3. Metodología

En este apartado se definen la hipótesis de investigación, los objetivos generales y específicos, así como los instrumentos y metodologías a utilizar en este proceso.

3.1. Hipótesis, objetivos de la investigación, fases e instrumentos

En este subapartado se propone la hipótesis de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos que llevarán a su posterior validación o no validación.

Hipótesis: A partir del marco teórico y de la revisión de los instrumentos existentes se puede crear un cuestionario validado sobre la competencia del liderazgo, conformado con dos de las principales dimensiones del constructo, la empatía e inteligencia emocional (variable X1), y el trabajo colaborativo (variable X2).

Objetivo general: Identificar los factores principales del liderazgo transformacional que impactan en una organización como un medio para fortalecer la cultura organizacional y desarrollar un instrumento para poder evaluarlos.

Objetivos específicos:

- Determinar la influencia de la empatía, las habilidades sociales y la inteligencia emocional como mecanismos para fortalecer a través del liderazgo el ambiente organizacional hacia el cumplimiento de las metas establecidas.
- Creación de un instrumento para su evaluación realizando una validación sobre la base de una prueba piloto.

La investigación se ha realizado en cinco fases: revisión bibliográfica para determinar los instrumentos de medida actualmente validados de la competencia liderazgo, un proceso de selección de dimensiones provenientes de estas escalas mediante la técnica de card sorting, una selección de cuestiones de las escalas referidas en las dimensiones seleccionadas complementadas con otras obtenidas tanto de redacción propia como de inteligencia artificial con el objetivos de conformar un primer cuestionario, una prueba piloto del cuestionario realizado a un grupo de líderes empresariales y docentes, por último, un análisis estadístico para validar el cuestionario.

El card sorting u ordenación de cartas, según (French et al., 2007) es una técnica de investigación empírica, usada, entre otras, para estructurar o categorizar información con el objetivo principal, de acuerdo con (Steinhoff & Still, 2013), de entender cómo las personas agrupan información, incluyendo procesos permiten identificar categorizaciones relevantes, como mencionan (Rugg & McGeorge, 1997).

De acuerdo con (Mammen et al., 2016), las categorías de agrupación suelen tener como origen el campo de la investigación previa, siendo en este caso los resultados de la revisión bibliográfica. Las categorías se crean en un modelo mixto entre modalidad abierta y cerrada, tal como indican (Lyon et al., 2011). La información para categorizar se redacta en tarjetas con un formato uniforme, cada tarjeta debe tener el mismo tamaño, color

y tipo de grafía en su redactado.

La metodología operativa es sencilla de acuerdo Rugg & McGeorge (1997) y Mammen et al. (2016): solicitar a los participantes agrupar las tarjetas en categorías conceptualmente similares según su propio criterio o sentimiento. El análisis para interpretar los resultados se puede realizar de manera tanto cualitativa como cuantitativa.

La formulación de las preguntas del cuestionario a validar se ha realizado a través de trabajo colaborativo entre los investigadores en base a las categorías definidas en la fase anterior. La redacción final se ha basado en la redacción de dos o tres preguntas por cada categoría originándose desde una reflexión originada por las preguntas originales de las escalas seleccionadas, las redactadas desde el CNCI y aportaciones desde la Inteligencia Artificial. Las cuestiones de las escalas originales en inglés de ha traducido tanto por Google Translator ® como Deepl Translate ® validando la misma con la traducción directa e inversa, seleccionando la mejor opción por un investigador con adecuada competencia idiomática.

El cuestionario final se administró a través de Google Forms ® a cuarenta personas líderes de equipo o docentes en activo, entre octubre y noviembre de 2024, sin criterio de edad ni de género, distribuidas homogéneamente entre México y España. La segmentación sociológica no se consideró dado que el objetivo del estudio es validar el cuestionario y no un estudio finalístico.

De cuarenta personas 23 son de México y 17 de España, con un total de 18 que definen su actividad principal como la docencia y 22 como líderes en el contexto empresarial.

Por último, se analizaron los resultados iniciando con estadísticos descriptivos básicos sobre la muestra y la categorización general del liderazgo desde la “empatía” y el “trabajo colaborativo”. Posteriormente se realiza un análisis de Regresión Múltiple Lineal validado desde el software SMART PLS-SEM, se obtiene el Alfa de Cronbach para validar la consistencia interna del instrumento. Se añade el Modelo Externo (rho A), la fiabilidad compuesta y la Varianza Extraída Media (AVE). Se definen las cargas cruzadas factoriales de las variables mediante el criterio de Fornell-Larcker y el Coeficiente de Correlación de Pearson (r) para interpretar la proporción de la variabilidad en una variable dependiente que puede ser explicada por una o más variables independientes, es decir, la variabilidad del “liderazgo” por las variables “empatía” y “trabajo colaborativo”. Por último, a través de los coeficientes de Path se comprueba la fortaleza o debilidad de las hipótesis de relación entre la variable dependiente y las variables independientes.

3.2. Revisión bibliográfica de los instrumentos académicos que evalúan el liderazgo desde diferentes dimensiones

A través de una revisión de las bases de datos de artículos académicos Scopus y Google Scholar se encontraron 18 cuestionarios vinculados total o parcialmente al liderazgo. Los cuestionarios enfocan la competencia liderazgo desde ópticas muy diferentes.

Se han revisado la totalidad de los cuestionarios y se han analizado en profundidad once de ellos atendiendo a criterios de enfoque hacía el objetivo de la investigación, la validación académica del mismo y al menos una versión en español (Tabla 1).

Cuestionario	Autores	Ámbito de aplicación
Cuestionario de Liderazgo Intermedio	(Highfield, 2012)	Docentes – Mandos Intermedios
Cuestionario de Liderazgo Estudiantil (CLE)	(Marroquin et al., 2015)	Versión adaptada del Cuestionario de Estilos de Liderazgo-CELID
Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID	(Castro Solano, Nader y Casullo 2004)	Dos tipologías de liderazgo (transformacional y transaccional) en seis dimensiones.
MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)	(Bass & Avolio 1997) (Moreno-Casado et al., 2021)	Versión original de 45 ítems. Versión validada española.



Cuestionario	Autores	Ámbito de aplicación
IPL (Inventario de Prácticas de Liderazgo)	(Kouzes & Posner 2003)	Versión española de 30 preguntas. Tipología transaccional y transformacional en 5 dimensiones.
LEAD (Cuestionario de Liderazgo Situacional)	(Hersey and Blanchard, 1977)	Ubicación del encuestado en un cuadrante en función de los comportamientos directivos y colaborativos. 20 preguntas. Versionado y traducido.
The Blake Mouton Managerial Grid	(Blake & Mouton, 1981)	Cuestionario que ubica el estilo de liderazgo en cinco cuadrantes. Se realiza en 18 preguntas: 9 orientadas a la gente y 9 orientadas a las tareas.
Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ)	(Walumbwa et al., 2008) (Moriano et al., 2011) (Figuerola et al., 2022)	Evaluar el estilo de liderazgo a través de cuatro factores. Traducido y validado al español
Cuestionario de Liderazgo Transformacional	(Podsakoff et al., 1990)	Cuestionario desde la óptica transformacional en 6 vectores y 23 cuestiones.
Cuestionario de Liderazgo Adaptativo	(Heifetz, Grashow & Linsky, 2009)	No localizadas dimensiones.
Cuestionario de Comportamiento del Líder (LBDQ)	(Halpin, 1957)	Versión de Halpin en 1957 con 40 preguntas – Universidad de Ohio

Tabla 1. Listado de cuestionarios sobre el liderazgo analizados. Fuente: Elaboración propia.

Sobre estos once cuestionarios se han analizado las dimensiones sobre las que se estructuran las preguntas y se ha determinado aquellas que tienen proximidad con los objetivos de la investigación: la inteligencia emocional - empatía y el trabajo colaborativo, especialmente en el ámbito universitario en estudio de economía y empresa (Tabla 2).

Dimensión	Cuestionario
Recompensa Contingente	(Marroquin et al., 2015) (Blake & Mouton, 1981) (Moreno-Casado et al., 2021)
Carisma	(Marroquin et al., 2015)
Consideración Intelectual	(Marroquin et al., 2015) (Podsakoff et al., 1990)
Desafiar Procesos	(Kouzes & Posner, 2017) (Enderica et al., 2018)
Inspirar una visión compartida	(Kouzes & Posner, 2017) (Enderica et al., 2018) (Podsakoff et al., 1990)
Habilitar a los demás para que actúen	(Kouzes & Posner, 2017) (Enderica et al., 2018)
Modelar el camino	(Kouzes & Posner, 2017) (Enderica et al., 2018)
Dar aliento al corazón	(Kouzes & Posner, 2017) (Enderica et al., 2018) (Williams & Shaw, 2019)
Conciencia de sí mismo	(Moriano León et al., 2011)
Transparencia en las relaciones	(Moriano León et al., 2011)
Procesamiento equilibrado	(Moriano León et al., 2011)
Perspectiva moral internalizada	(Moriano León et al., 2011)
Altas expectativas de actuación	(Podsakoff et al., 1990)
Aceptación de objetivo comunes	(Podsakoff et al., 1990)
Consideración individualizada	(Podsakoff et al., 1990)

Tabla 2. Listado de dimensiones seleccionadas. Fuente: Elaboración propia.

Se han indicado estudios que validan total o parcialmente los cuestionarios y finalmente se ha consensuado una definición de cada dimensión (Tabla 3).

Dimensión	Definición
Recompensa Contingente	Trata de intercambios recíprocos entre líder y seguidor
Manejo por Excepción	El líder interviene para corregir conductas del seguidor para el éxito del objetivo en común
Carisma	Líderes que respetan conductas éticas y morales, además son confiables
Inspiración	Donde hay motivación y se tienen expectativas para el futuro. Altas perspectivas de actuación.
Estimulación Intelectual	El líder contribuye a que sus seguidores tengan ideas innovadoras y creativas por sí solos
Consideración Individualizada	Cuando se toma en cuenta el desarrollo personal e individualidades de los seguidores por los líderes
Desafiar Procesos	Búsqueda activa de oportunidades, experimentar, asumir riesgos que impliquen el desafío de cambiar, crecer, innovar, mejorar. Transformacional.
Inspirar una visión compartida	Reunir a los otros alrededor de una visión compartida y común basado en valores y esperanzas. Transformacional.

Dimensión	Definición
Habilitar a los demás para que actúen	Fomentar el trabajo colaborativo en la toma de decisiones. Generación de confianza. Transformacional.
Modelar el camino	Ejemplo de comportamiento coherente con los valores adoptados. Transformacional.
Dar aliento al corazón	Compartir y retroalimentar positivamente los éxitos. Transaccional.
Conciencia de sí mismo	Conocimiento de las fortalezas y debilidades de uno mismo. Como la conducta del líder influye en los demás.
Transparencia en las relaciones	Se abre a los demás, se muestra tal como es y genera un clima de confianza
Procesamiento equilibrado	Muestra los objetivos, los analiza cuidadosamente y solicita otros puntos de vista antes de la toma de decisiones
Perspectiva moral internalizada	Autorregulación de la conducta según los valores y principios personales por encima de presiones de terceros.

Tabla 3. Definición de las dimensiones utilizadas. Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de este análisis es validar la disparidad de criterios en los cuestionarios disponibles en función de los objetivos y de los destinatarios, así como que los diferentes enfoques conceptuales provocan la existencia de múltiples dimensiones. La conclusión es que no existe un cuestionario totalmente útil para los propósitos fijados, aun así, la información es suficiente como base para el diseño, prueba y validación de un cuestionario propio tomando como base algunos de los elementos mencionados.

3.3. Desarrollo de un instrumento para evaluar las dimensiones de la empatía y el trabajo colaborativo en la competencia del liderazgo

Inicialmente, a través de la revisión bibliográfica, se ubicaron 18 encuestas relacionadas con la medida de la competencia liderazgo desde diferentes ópticas. Después de un primer análisis fundamentado la lista se redujo a 11 encuestas. A estas encuestas se añadió una realizada desde el equipo del CNCI, participante en el Grupo de Investigación de CompanyGame.

De estas encuestas se seleccionaron las preguntas vinculadas a las dimensiones definidas en la fase anterior, se les añadieron las realizadas por el equipo del CNCI más algunas obtenidas a través de ChatGPT 4.0 ®.

En la dimensión general de “empatía” se analizaron 4 preguntas que provenían de la escala ALQ (Moriano León et al., 2011) y (Walumbwa et al., 2008), 1 del The Blake Mouton Managerial Grid (Blake & Mouton, 1981), 3 del MLQ de Bass & Avolio (Moreno-Casado et al., 2021), 4 del Chat GPT 4.0 ® y 4 redactadas desde el grupo de investigación del CNCI.

En la dimensión general de “trabajo colaborativo” se analizó 1 pregunta que provenía de la escala ALQ (Moriano León et al., 2011), 6 preguntas del IPL de (Kouzes & Posner, 2017), 4 del del Cuestionario de Liderazgo Transformacional (Podsakoff et al., 1990), 4 del Chat GPT 4.0 ® y 1 redactadas desde el grupo de investigación del CNCI.

El resultado del proceso de reflexión y generación de las preguntas finales por parte del grupo de investigación para la redacción del cuestionario inicial, a través de una dinámica de grupo, se concluye con 15 preguntas visibles en la Tabla 4 junto con su asignación a las dos dimensiones generales referidas.

Ámbito	Pregunta
Trabajo colaborativo	Me esfuerzo en crear un ambiente de colaboración en el equipo.
Trabajo colaborativo	Soy capaz de gestionar los conflictos dentro del equipo de manera eficaz.
Empatía	Soy capaz de gestionar los conflictos dentro del equipo de manera empática.
Empatía	Observo, analizo y retroalimento las tareas del equipo de manera constructiva.
Empatía	Motivo activamente a mi equipo, especialmente en situaciones de stress.
Trabajo colaborativo	Animo a todos los miembros de mi equipo y a mí mismo a buscar el bien colectivo por encima del reconocimiento individual, incluso compartiendo solidariamente los errores.
Empatía	Respeto las opiniones de las otras personas escuchándolas con interés.
Empatía	Valoro las opiniones de las otras personas escuchándolas con interés.



Empatía	Tengo absoluta confianza en mi equipo y el trabajo que desarrollan
Trabajo colaborativo	Potencio las fortalezas de los demás confiando en sus aportaciones.
Trabajo colaborativo	Facilito el entorno colaborativo asignando tareas adecuadas a cada componente, de una manera objetiva, transparente y consensuada.
Empatía	Comparto con sinceridad, claridad y concisión los objetivos, cronogramas, recursos y reparto de tareas dentro del equipo, adaptando el estilo de comunicación a cada persona individualmente.
Empatía	Comparto mis sentimientos en el contexto profesional con los miembros del equipo
Empatía	Comparto mis sentimientos en el contexto personal con los miembros del equipo
Trabajo colaborativo	Involucro a los miembros del equipo en la toma de decisiones.

Tabla 4. Definición de las dimensiones utilizadas. Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de acuerdo con los estadísticos definidos en el apartado de metodología.

4.1. Datos sociodemográficos y estadísticos descriptivos

La investigación efectuada se aplicó en un mismo momento, en dos contextos diferentes, arrojando resultados para los docentes del 42.50% del país europeo y del 57.50% para el continente americano. Se pueden observar los resultados en la Figura 1.

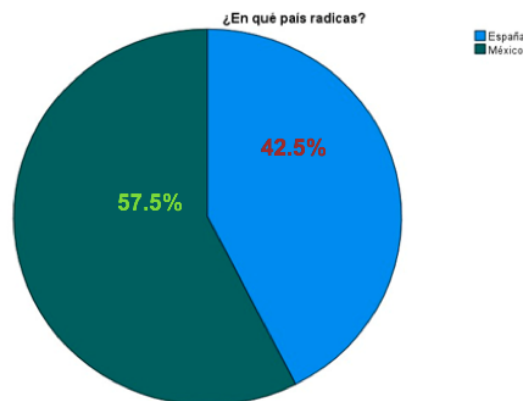


Figura 1. Definición de las dimensiones utilizadas. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al desempeño docente en la organización, se presentaron como resultados en orden descendente 47.50% Líder de equipo de trabajo en un contexto empresarial, 45.00% Docente líder y un 7.50% Otro tipo de liderazgo. Se pueden observar los resultados en la Figura 2.

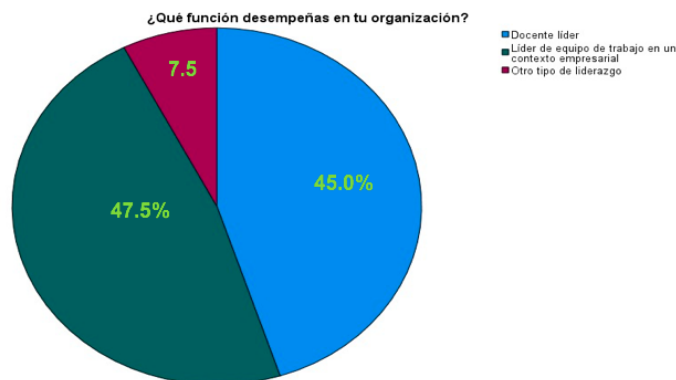


Figura 2. Definición de las dimensiones utilizadas. Fuente: Elaboración propia.

La media o promedio obtenido de los constructos de los ítems que integran las variables Y Liderazgo, X1 Empatía & X2 Trabajo colaborativo respectivamente en el modelo, reportaron resultados donde la tendencia global de la respuesta de correspondencia con la escala del tipo Likert 4 = “Casi Siempre”. Se pueden observar los resultados en la Figura 3.

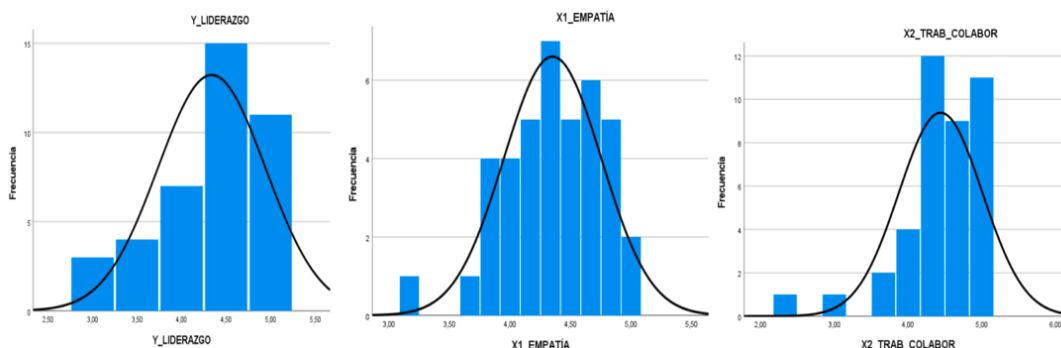


Figura 3. Definición de las dimensiones utilizadas. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 se observan el resumen de los estadísticos descriptivos para cada variable, la media y la desviación.

	Media	Desv. Desviación
Y_LIDERAZGO	4,3375	,60328
X1_EMPATÍA	4,3500	,40263
X2_TRAB_COLABOR	4,4417	,56683

Tabla 5. Definición de las dimensiones utilizadas. Fuente: Elaboración propia.

4.2. Modelo de regresión lineal y análisis de fiabilidad

En la Figura 4 se facilita el modelo gráfico de la Regresión Lineal Múltiple para validar si la Empatía y el Trabajo Colaborativo inciden en el Liderazgo, cabe mencionar, que la ecuación estructural fue validada mediante el Software SMART PLS-SEM. Lo cual refleja que las variables dependientes X1 Empatía y X2 Trabajo Colaborativo inciden de manera positiva con el Liderazgo de los docentes.

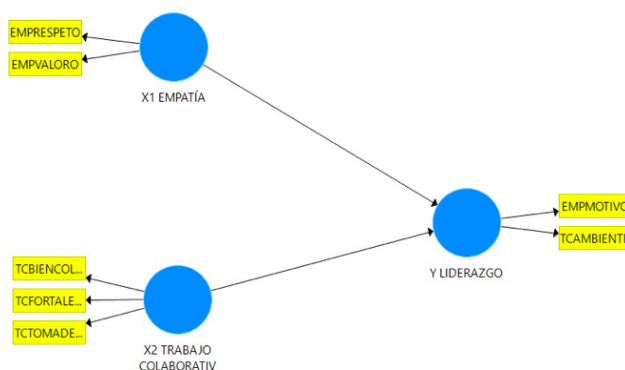


Figura 4. Modelo gráfico de la Regresión Lineal Múltiple. Fuente: Elaboración propia.

Variable Dependiente: X1 Empatía

- EMPRESPETO: Respeto las opiniones de las otras personas escuchándolas con interés
- EMPVALORO: Valoro las opiniones de las otras personas escuchándolas con interés

Variable Dependiente X2 Trabajo Colaborativo

- TCBIENCOL: Animo a todos los miembros de mi equipo y a mí mismo a buscar el bien colectivo por encima del reconocimiento individual, incluso compartiendo solidariamente los errores
- TCFORTALEZA: Potencio las fortalezas de los demás confiando en sus aportaciones.
- TCTOMADE Involucro a los miembros del equipo en la toma de decisiones.

Y: Liderazgo

- EMPMOTIVO: Motivo activamente a mi equipo, especialmente en situaciones de stress
- TCAMBIENTE: Me esfuerzo en crear un ambiente de colaboración en el equipo

En la Figura 5 muestra la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento mediante el estadístico Alfa de Cronbach, en donde se puede visualizar los constructos de las variables son superiores a .70 y los ítems que forman parte de la carga externa también cumplen con este nivel.

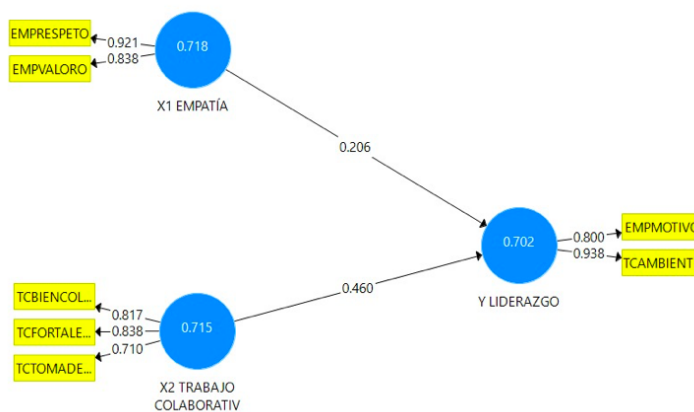


Figura 5. Confiabilidad de las variables (Alfa de Cronbach). Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 se muestran como son válidos los estadísticos Alfa de Cronbach, el Modelo Externo (ρ_A) de la ecuación, la Fiabilidad Compuesta, donde los valores del Alfa de Cronbach deben ser superiores de .70 y menores de .95, y con respecto a la Varianza media extraída (AVE) los valores válidos son superiores de .50, para las variables dependientes: X1 Empatía, X2 Trabajo Colaborativo y la independiente Y Liderazgo.

	Alfa de Cronbach	ρ_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
X1 EMPATÍA_	0.718	0.775	0.873	0.776
X2 TRABAJO COLABOR...	0.715	0.750	0.832	0.625
Y LIDERAZGO_	0.702	0.850	0.863	0.759

Tabla 6. Fiabilidad y validez de constructo. Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 7 muestra el factor de inflación de la varianza (VIF) que es una medida utilizada para detectar la multicolinealidad en un conjunto de variables independientes en un Modelo de Regresión, los valores del umbral son: >1 VIF <5 .

	VIF
EMPMOTIVO	1.415
EMPRESPE	1.457
EMPVALOR	1.457
TCAMBIENTE	1.415
TCBIENCOLECTIVO	1.278
TCFORTALEZAS	1.545
TCTOMADECISIONES	1.498

Tabla 7. Estadísticos de colinealidad (VIF). Fuente: Elaboración propia.

4.3. Validez discriminante, Coeficiente de Pearson y Coeficiente de Path

Mediante el criterio de Fornell-Larcker que nos indica en la Tabla 8 las cargas cruzadas factoriales de las variables sean de manera correcta, presentando mayor carga factorial del lado superior con respecto a las demás variables, lo cual si se cumple mediante esta prueba de análisis, significando ello que la carga para la X1 Empatía es mayor que el Trabajo Colaborativo y el Liderazgo, mientras que la X2 Trabajo Colaborativo carga más que el Liderazgo, y este a su vez resulta con más carga respecto a la Empatía y el Trabajo Colaborativo que son las variables que le anteceden y con esto se puede asegurar que los constructos en el Modelo son conceptualmente distintos.

	X1 EMPATÍA_	X2 TRABAJO COLABORATIV	Y LIDERAZGO_
X1 EMPATÍA_	0.881		
X2 TRABAJO COLABORAT...	0.305	0.790	
Y LIDERAZGO_	0.347	0.523	0.871

Tabla 8. Validez discriminante. Fuente: Elaboración propia.

Se deriva del Coeficiente de Correlación de Pearson (r) y se utiliza para interpretar la proporción de la variabilidad en una variable dependiente que puede ser explicada por una o más variables independientes, con respecto a la medición para la calidad de ajuste, nos resulta con un efecto de relación moderada positiva, como se puede observar en la Figura 6. Los datos para Y LIDERAZGO muestran un 0,461 para R cuadrado y un 0,432 para R cuadrado-ajustada. Cabe mencionar que el resultado del coeficiente de determinación de Pearson la (R^2) en el Modelo explica la variabilidad del Liderazgo en un 46.10% por las variables independientes X1 Empatía & X2 Trabajo Colaborativo.

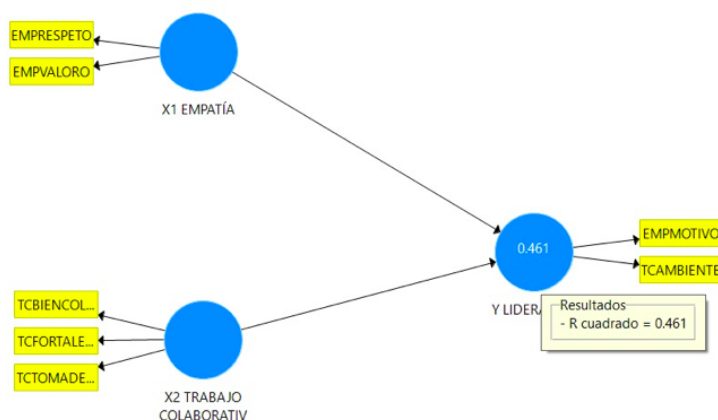


Figura 6. Coeficiente de Determinación de Pearson (R^2). Fuente: Elaboración propia.

Estos valores son solo pautas generales y pueden variar según el contexto del estudio y el campo de investigación. En algunos campos, un R^2 más bajo puede ser aceptable, mientras que en otros se espera un R^2 más alto para considerar que el modelo es adecuado, en nuestro caso, dado que el estudio pertenece a las Ciencias Sociales, es válido a partir de .40 para este trabajo de investigación. Los parámetros generales de pueden ver en la Tabla 9.

Valor de R^2	Interpretación
0.00 - 0.19	Muy débil: El modelo explica muy poca o ninguna variabilidad de la variable dependiente.
0.20 - 0.39	Débil: El modelo explica una pequeña parte de la variabilidad de la variable dependiente.
0.40 - 0.59	Moderado: El modelo explica una cantidad moderada de la variabilidad de la variable dependiente.
0.60 - 0.79	Fuerte: El modelo explica una gran parte de la variabilidad de la variable dependiente.
0.80 - 1.00	Muy fuerte: El modelo explica casi toda o toda la variabilidad de la variable dependiente.

Tabla 9. Ejemplos de valores de R^2 y su interpretación. Fuente: The MathWorks, Inc. (2024).

Los coeficientes de Path, también llamados Coeficientes de Trayectoria, ruta o sendero son estimaciones en Modelos de Ecuaciones Estructurales que indican la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables latentes y se utilizan para evaluar las relaciones entre variables en el Modelo Teórico. Los rangos en el umbral para Coeficientes de Path en la X1 Empatía resulto con una relación débil pero no nula, mientras que para la variable X2 Trabajo Colaborativo tiene una relación moderada casi fuerte.



Figura 7. Coeficientes de Path. Fuente: Elaboración propia.

4.4. Comprobación de la Hipótesis de Investigación

Los criterios para la validación de la hipótesis son:

- H1 La Empatía tiene una incidencia positiva en el Liderazgo
- H2 El Trabajo Colaborativo tiene una incidencia positiva en el Liderazgo

Para validar las hipótesis de investigación se utilizó el criterio T Student (deberá ser ≥ 1.96) y el P Valor, donde el umbral para validarse como significativa debe ser ($< .05$).

Los resultados se muestran en la Tabla 10, para X1 Empatía se rechaza la H1 y se acepta la Ho (Hipótesis nula), mientras que para la X2 Trabajo Colaborativo se acepta la hipótesis de investigación al resultar altamente significativa en la relación con la variable dependiente Liderazgo. Cabe mencionar que, en el supuesto del Modelo de Regresión Lineal Múltiple, se presenta normalidad en los datos, linealidad y se efectúa la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y Barlett (KMO) para adecuación del muestreo.

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STD...)	Estadísticos t (O/STDEV)	P Valores
X1 EMPATÍA -> Y LIDERAZGO	0.206	0.214	0.148	1.396	0.163
X2 TRABAJO COLABORATIV -> Y LIDERAZGO	0.460	0.483	0.111	4.150	0.000

Tabla 10. Definición de las dimensiones utilizadas. Fuente: Elaboración propia.

La normalidad en estadística se refiere a la distribución normal o distribución de Gauss, que es una de las distribuciones de probabilidad más importantes y ampliamente utilizadas. De acuerdo con los datos mostrados en la Figura 8, la distribución normal es simétrica y tiene la forma de una campana, donde la mayoría de los datos se agrupan alrededor de la media y la probabilidad de valores extremos disminuye a medida que nos alejamos de la media. Se logra apreciar que en la relación que existe en las observaciones del instrumento tiene un comportamiento de manera normal con una asíntota mesocúrtica de proporción con respecto a la Campana de Gauss para la población donde se aplicó el instrumento.

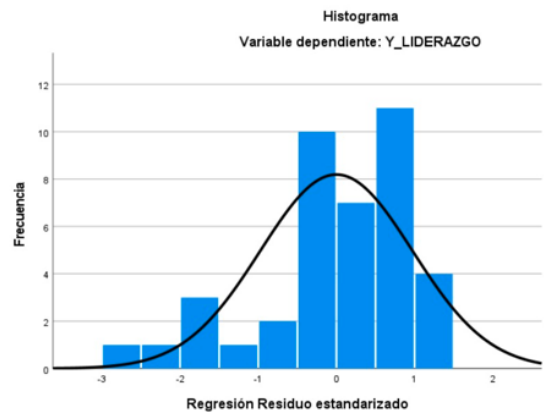


Figura 8. Normalidad. Fuente: Elaboración propia.

Un gráfico de dispersión, mostrado en la Figura 9, muestra la relación entre dos variables. Si los puntos se distribuyen alrededor de una línea recta imaginaria, se puede asumir que hay una relación lineal. Se logra visualizar en nuestro estudio un comportamiento lineal con respecto a la respuesta a las observaciones del fenómeno Liderazgo, es decir, que cada respuesta de nuestros encuestados se ajusta linealmente al Modelo de la Regresión.

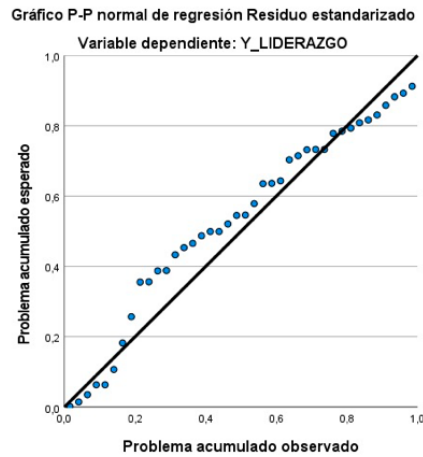


Figura 9. Linealidad. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y Barlett (KMO) como medida estadística utilizada para evaluar la adecuación de la muestra en análisis factorial $> .60$ como suficiente, nos indica que los datos en su proporción son adecuados y nos sirven para medir e interpretar que el Modelo es válido y adicional la relación de Barlett explica la significancia, donde esta resulta ser altamente significativa al presentar P Valor $< .005$. Se pueden ver los resultados concretos en la Tabla 11.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.643
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	26,705
	gl	3
	Sig.	< .001

Tabla 11. Prueba de KMO y Bartlett. Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

El objetivo de la investigación era identificar los factores principales del liderazgo transformacional que



impactan en una organización como un medio para fortalecer la cultura organizacional y desarrollar un instrumento para poder evaluarlos. Las metodologías cualitativas de tipo colaborativo han permitido la generación de un cuestionario a partir de los cuestionarios académicamente validados previamente filtrados por diversos criterios juntamente con otras cuestiones de propia elaboración.

El instrumento resultante se ha validado a través de una prueba piloto que ha permitido obtener unos resultados estadísticos tanto para el cuestionario completo como en la categorización basada en sus dos constructos principales, el trabajo colaborativo y la empatía -inteligencia emocional – inteligencia social.

De las conclusiones estadísticas el Alfa de Cronbach nos dice que el instrumento es confiable y válido para poderse explicar debido a que en las tres variables se obtuvo ($\alpha \geq 0.70$), posterior a la aplicación. Cabe mencionar que es un buen augurio el hecho de que la fiabilidad compuesta presenta mayores valores que el Alfa de Cronbach, esto debido a que es más precisa y es preferible en el tratamiento de los datos en la modelación de la ecuación estructural por sus siglas del inglés Structural Equation Modelling (SEM).

Aplicando el coeficiente de determinación de Pearson se analizó la correlación de las variables objeto de estudio, que mide la proporción de la variabilidad en la variable dependiente que puede ser explicada por las variables independientes en un modelo de regresión lineal múltiple, siendo $R^2 = 0.461$ lo que significa un grado de correlación positiva moderada, por lo que para ambos contextos en México y en España sí tienen una relación empatía y trabajo colaborativo con el liderazgo en docentes de la instituciones educativas., por lo tanto la variabilidad del modelo puede predecir la variable ficticia Y liderazgo al 46.10% por sus predictoras X1 empatía & X2 trabajo colaborativo.

La presente investigación también muestra la fuerza de las relaciones entre variables de control y variable de respuesta en el modelo teórico, estimando, que por los Coeficientes de ruta o sendero (Path Analysis), por primera cuenta establecen una relación directa al resultar positivas en ambas variables explicativas, para el constructo de la variable X1 empatía resultan con una relación débil pero no nula, mientras que para el constructo de la variable X2 Trabajo Colaborativo tiene un efecto moderado casi fuerte en su relación con el modelo, de acuerdo con lo apuntado por (García-Morales et al., 2012).

Se obtiene como resultado para la variable X1 Empatía, que se rechaza la H1 (Hipótesis alterna) y se acepta la Ho (Hipótesis nula), mientras que para la X2 Trabajo Colaborativo se acepta la H2 (Hipótesis de investigación) al resultar altamente significativa en la relación con la variable dependiente Liderazgo presentando un P Valor <.005, por lo tanto;

- H1 La Empatía tiene una incidencia positiva en el Liderazgo: Se rechaza
- H2 El Trabajo Colaborativo tiene una incidencia positiva en el Liderazgo: Se Acepta

Cabe mencionar que se integró de manera pertinente el análisis paramétrico en nuestro estudio para validar los supuestos del Modelo de Regresión Lineal Múltiple, ya que éstos lo permitieron al presentar un comportamiento normal en los datos, linealidad en la dispersión, para poder asegurar que las estimaciones de coeficientes del modelo sean precisas y no sesgadas evitando caer en errores.

También al validar se efectuó la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y esfericidad de Barlett (KMO) que presenta un resultado de valor mayor a 0.60 donde se considera suficiente para proceder con el análisis factorial, indicando que las correlaciones entre las variables son adecuadas para identificar factores subyacentes del conjunto de datos y un valor significativo ($p < 0.05$) que indica que las correlaciones entre las variables son suficientemente grandes para el análisis factorial.

Al facilitar los resultados e integrarlos se puede determinar el logro y cumplimiento con los objetivos, alcances y resultados preliminares de esta investigación, que darán pie a futuras líneas de investigación en el rubro de educación y su vínculo refiere a la habilidad de percibir, interpretar y responder adecuadamente a las

emociones, comunicación efectiva, liderazgo para influir y guiar a sus estudiantes y colegas hacia el logro de objetivos educativos.

Se concluye que el instrumento es válido en su conjunto, y puede aportar adicionalmente información válida analizando el constructo referido al trabajo colaborativo, información válida para reforzar empíricamente teorías como las mencionadas previamente de (González Marin & Canós Darós, 2021).

Limitaciones del estudio:

El estudio se ha visto limitado por diversos factores que, sin impedir la validación de los resultados, podría haber aumentado su fiabilidad e incrementar las matizaciones. Estas limitaciones solventadas aumentan las posibilidades de las futuras investigaciones. Por un lado, la respuesta de las encuestas ha sido suficiente para una primera validación general, pero una muestra mayor habría permitido obtener mejor información de ambas dimensiones independientemente y de la relación entre ellas, contrastando incluso diferencias y similitudes entre México y España, o entre el liderazgo entre los docentes y entre directivos empresariales. El estudio tampoco segmenta por edad ni por género, hecho que hubiera aportado información útil respecto a la comparativa de liderazgo con una visión de género o en función de los años en el mercado laboral y la experiencia que estos pueden aportar. Todas estas limitaciones son oportunidades para nuevas líneas de información.

Implicaciones para la práctica:

Esta investigación brinda un panorama sobre el liderazgo organizacional y la implicación de la empatía y el trabajo colaborativo como factores de su fortalecimiento, refiriendo que la empatía coadyuva a la generación de ambientes laborales positivos, ya que mejora la comunicación y promueve el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, con ello se pueden resolver conflictos entre los integrantes de equipos de trabajo, favoreciendo su bienestar emocional, resultando ser esencial para una cultura organizacional saludable y efectiva.

Por otra parte, el trabajo colaborativo impulsa las habilidades de liderazgo, en este sentido un líder organizacional debe guiar a su equipo de trabajo al crecimiento continuo personal, profesional y laboral, reconociendo las habilidades tanto individuales como grupales para el cumplimiento de las metas establecidas mediante una visión común, la implementación de estrategias de responsabilidad compartida, comunicación abierta y transparente para el logro de la eficiencia y resolución de conflictos.

Para investigaciones futuras se recomienda:

- Mejorar la fiabilidad deseada en el constructo referido independientemente a la empatía – inteligencia emocional – inteligencia social.
- Correlacionar resultados de investigaciones referentes al tema, analizando el ámbito educativo y empresarial.
- Ampliar la muestra de aplicación del instrumento con la finalidad de analizar el instrumento en un universo poblacional más amplio.
- Identificar más factores que puedan influir en un liderazgo organizacional efectivo.
- Buscar la aplicación del instrumento a una muestra más amplia, enfocándose en el análisis estadístico de los datos resultantes que permitan realizar aportes significativos al fortalecimiento de una cultura organizacional.

Financiación

Esta investigación no recibió financiación externa.



Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Leal Cantú, A. C.; Garza Rodríguez, L. P.; Blancafort-Masriera, L. (2024). Fortalecimiento de una cultura organizacional ante los nuevos retos: incidencia del liderazgo. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 4(2), 73-92. <https://doi.org/10.54988/cg.2024.2.1632>

Referencias

- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bisquerra Alzina, R. (2005). La educación emocional en la formación del profesorado. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 95-114.
- Blake, R. R.; Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® Principles or Situationalism: Which?. *Group & Organization Management*, 6(4), 439-455. <https://doi.org/10.1177/105960118100600404>.
- Blancafort-Masriera, L.; Tarrats-Pons, E.; Ferrás-Hernández, X.; Serrat-Antolí, N. (2022). La tecnología como catalizador para innovar la formación en escuelas de hostelería y restauración. *Campus Virtuales*, 12(1), 35-51. <https://doi.org/10.54988/cv.2023.1.1242>.
- Carson, J. B.; Tesluk, P. E.; Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>.
- Catalá Hall, A. (2023). Comunicación intercultural y sensibilidad empática en el liderazgo empresarial. *Círculo de Lingüística Aplicada a La Comunicación*, 93, 165-178. <https://doi.org/10.5209/clac.84563>.
- Enderica, O.; D'Armas, M.; Bermeo, R. J.; Lopez, M.; Tinoco, E.; Carrion, G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Espacios*, 39(42), 11.
- French, T.; Liu, K.; Springett, M. (2007). A card-sorting probe of e-Banking trust perceptions. *People and Computers XXI HCI. But Not as We Know It - Proceedings of HCI 2007: The 21st British HCI Group Annual Conference*, 1. <https://doi.org/10.14236/ewic/hci2007.5>.
- García-Morales, V. J.; Jiménez-Barriónuevo, M. M.; Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.
- García-Cuevas, J. P.; Alor- Dávila, L. B.; Cisneros- Del Toro, Y. G. (2023). Percepción de los tutores virtuales sobre el impacto de la inteligencia artificial en la educación universitaria. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 3(1), 49-58. www.businesssimulationjournal.com.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. E.; McKee, A. (2004). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*.
- Goleman, D. (2017). *Inteligencia emocional*. In Editorial Kairós.
- González Marin, Y.; Canós Darós, L. (2021). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *November*, 363-371. <https://doi.org/10.4995/inn2020.2020.11815>.
- Heifetz, R. A. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. *Paidós*.
- Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (2017a). LPI: Inventario de prácticas de liderazgo. 18. (https://lc.cx/m_Fifw).
- Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (2017b). LPI: Inventario de prácticas de liderazgo. 18.
- Lyon, F.; Möllering, G.; Saunders, M. N. K. (2011). Handbook of research methods on trust. In *Handbook of Research Methods on Trust*. <https://doi.org/10.4337/9780857932013>.
- Mammen, J. R.; Norton, S. A.; Rhee, H.; Butz, A. M. (2016). New approaches to qualitative interviewing: Development of a card sort technique to understand subjective patterns of symptoms and responses. *International Journal of Nursing Studies*, 58, 90-96. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.12.011>.
- Martínez Presas, A. A.; Garza Rodríguez, L. P.; Vázquez Acuña, A. N. (2023). Metodologías activas para el desarrollo de competencias 2030. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 3(1), 35-47.
- Moreno-Casado, H.; Leo-Marcos, F. M.; López-Gajardo, M. Á.; García-Calvo, T.; Cuevas, R.; Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 37(2), 311-322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>.
- Moriano León, J. A.; Molero, F.; Lévy Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H.; Richard, F. (1990). Transformational leadership: Learning to share the vision. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rugg, G.; McGeorge, P. (1997). The sorting techniques: A tutorial paper on card sorts, picture sorts and item sorts. *Expert Systems*, 14(2), 80-93. <https://doi.org/10.1111/1468-0394.00045>.
- Salinas, J.; Bazan, A.; Huaylla, K.; Perez, A. (2020). Conducta del liderazgo empresarial. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(3), 293-305.

- Senge, P. M. (2019). La Quinta Disciplina. La Quinta Disciplina. <https://doi.org/10.19245/25.05.bs.062>.
- Steinhoff, C.; Still, J. D. (2013). Priming categorization in a card sort. Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics), 8004 LNCS(PART 1), 265-272. https://doi.org/10.1007/978-3-642-39232-0_30.
- Sumba-Bustmante Ruth Yadira. (2022). 3 Ruth Yadira. Revista Científica, (8), 262-279. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>.
- Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J.; Gardner, W. L.; Wernsing, T. S.; Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Williams, J.; Shaw, H. (2019). PSDP—Resources and Tools: Situational leadership. In The Dartington Hall Trust.

