

NOMBRE DEL TRABAJO

Manuscritos consolidados - Javier Espejo.docx

RECuento DE PALABRAS

15450 Words

RECuento DE CARACTERES

84912 Characters

RECuento DE PÁGINAS

33 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

859.4KB

FECHA DE ENTREGA

Jul 10, 2024 12:14 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jul 10, 2024 12:15 PM GMT-5

● 10% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 10% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 1% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 11 palabras)

Propiedades psicométricas de una escala para evaluar la cultura de aprendizaje en organizaciones no lucrativas de Latinoamérica

Javier Enrique Espejo-Pereda

javier.espejo@upeu.edu.pe

UPG de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado, Universidad Peruana Unión, Lima 15102, Perú.

DOI: 10.17013/risti.n.pi-pf

Resumen: Construir una cultura de aprendizaje consiste en apoyar métodos sistemáticos e integrales destinados a lograr un alto nivel de aprendizaje organizacional, debido a su importancia, se planteó como objetivo evidenciar las propiedades psicométricas de una escala para evaluar la cultura de aprendizaje en organizaciones no lucrativas. Bajo un muestreo no probabilístico a conveniencia, se obtuvo la participación de 186 trabajadores pertenecientes a ocho países latinos. Los resultados establecen una métrica distribuida en tres factores con indicadores de confiabilidad y validez alta ($\alpha=0.798$ a 0.942 ; $CR=0.800$ a 0.943 ; $AVE=0.667$ a 0.847); además la métrica posee un buen índice de bondad de ajuste ($CMIN/DF=1.344$; $CFI=0.996$; $SRMR=0.025$; $RMSEA=0.043$ y $Pclose=0.530$). Esta escala promete ser una herramienta útil para conocer las percepciones de los empleados y medir si el trabajo en la organización va alineado con la idea de enfocarse hacia su aprendizaje.

Palabras-clave: Cultura de aprendizaje, organizaciones no lucrativas, escala, validez, propiedades psicométricas.

Psychometric properties of a scale to assess learning culture in Latin American non-profit organizations

Abstract: Building a learning culture consists of supporting systematic and comprehensive methods aimed at achieving a high level of organizational learning. Due to its importance, the objective was to demonstrate the psychometric properties of a scale to assess the learning culture in nonprofit organizations. Under a non-probabilistic convenience sampling, the participation of 186 workers from eight Latin American countries was obtained. The results establish a metric distributed in three factors with high reliability and validity indicators ($\alpha=0.798$ to 0.942 ; $CR=0.800$ to 0.943 ; $AVE=0.667$ to 0.847); in addition, the metric has an excellent goodness-of-fit index ($CMIN/DF=1.344$; $CFI=0.996$; $SRMR=0.025$; $RMSEA=0.043$ and $Pclose=0.530$). This scale promises to be a useful tool to know employees' perceptions and to measure whether the work in the organization is aligned with the idea of focusing on their learning.

Keywords: Learning culture, non-profit organizations, scale, validity, psychometric properties.

1. Introducción

Las organizaciones que desean alcanzar altos niveles de efectividad necesitan ajustarse a ciertos cambios que logren trasladarlos a donde quieren estar (Ramos et al., 2020), es allí donde una verdadera cultura de aprendizaje debe tomar lugar (Martínez et al., 2020). El comercio global, los diferentes lugares de trabajo y los constantes cambios tecnológicos han hecho que las organizaciones sean conscientes de la competencia en la que se desenvuelven y que las motiva a buscar una ventaja competitiva en el aprendizaje y el conocimiento (Gil et al., 2023; Torgaloz et al., 2023). Las organizaciones pueden mantener una ventaja competitiva y ser innovadoras siempre que opten por buscar más conocimiento y lo sepan gestionar con efectividad (Ramos et al., 2020; Udín, 2023).

Por esta razón, la cultura de aprendizaje cumple un rol importante en el proceso de adaptación a un entorno cambiante (Gedifew & Muluneh, 2022; Gil et al., 2023; Troskie-de Bruin et al., 2014). Siendo que las empresas del siglo XXI se desenvuelven en contexto cada vez más inciertos (Atanassova & Bednar, 2022; Kelling et al., 2021; Silva & Ferreira, 2017), estas deberían aprender más rápido y mejor, ya que esto garantiza la sostenibilidad (Torgaloz et al.,

2023). Además, conservar una cultura de aprendizaje podría optimizar las habilidades para gestionar alcanzando como resultado el desempeño del negocio (Cegarra-Navarro et al., 2021). Una cultura de aprendizaje fomenta la experimentación y el pensamiento crítico (Barabasch & Keller, 2020). Cuando los empleados se sienten seguros para probar nuevas ideas y aprender de sus errores, las organizaciones se vuelven innovadoras y pueden adaptarse rápidamente a los cambios de la industria (Jung et al., 2021; Porcu et al., 2020). Por otro lado, las organizaciones que valoran y fomentan una cultura de aprendizaje permanente lograrán mejores resultados (Raemy et al., 2023). Y en ese sentido, aquellos empleados que constantemente adquieren nuevos conocimientos y habilidades pueden desempeñar mejor sus funciones y contribuir al éxito general de la institución (Cavazotte et al., 2015).

Algunos estudios afirman que los empleados con deseos de aprender buscan un entorno que fomente crecimiento y desarrollo; es decir, sistema de aprendizaje sólido puede ayudar a retener a estos empleados clave brindándoles la oportunidad de desarrollarse y crecer dentro de la organización (Miño-Puigcercós et al., 2019; Walan & Gericke, 2023). Además, se ha demostrado que la capacidad de adaptarse en un entorno empresarial cambiante es fundamental para la supervivencia a largo plazo de una organización (Rebelo et al., 2017). Una cultura de aprendizaje fomenta la flexibilidad y la velocidad, lo que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a nuevas situaciones y oportunidades (Gedifew & Muluneh, 2022).

Otro factor importante se centra en los líderes, siendo que ellos valoran y fomentan el aprendizaje continuo, marcando la pauta para toda la organización (Cavazotte et al., 2015). Esta cultura crea un sentido de comunidad y colaboración entre los empleados, promoviendo así el compromiso, el trabajo en equipo, ambiente de trabajo de apoyo (Tripathi & Kalia, 2022), la transferencia de aprendizaje (Maggi-da-silva et al., 2022), capacidad dinámica y desempeño de equipos (Gonzalez, 2022), y la identidad corporativa. En consecuencia, estudiar, evaluar y analizar la cultura de aprendizaje en una organización es esencial para fomentar elementos esenciales como la innovación, mejorar el rendimiento, retener el talento, aumentar la capacidad de adaptación, promover el liderazgo efectivo y fortalecer la cultura organizacional en su conjunto (Kucharska & Rebelo, 2022).

Mientras ha evolucionado este constructo, su aplicación se ha trasladado a diversos campos de estudio como el de la salud (Barlow et al., 2023; Udin et al., 2023), las tecnologías de la información (Koivula et al., 2022; Tripathi & Kalia, 2022), la educación (Gedifew & Muluneh, 2022; Huang & Asghar, 2018; Mejía-Manzano et al., 2022), el bancario (Cegarra-Navarro et al., 2021; Khan et al., 2020) y el deportivo (Matic, 2022). Sin embargo, aunque la comunidad académica ha ido despertando mayor interés en desarrollar escalas de medición (Lin & Huang, 2020; Maggi-da-silva et al., 2022; Naqshbandi & Tabche, 2018; Ramos et al., 2020; T. M. Rebelo & Gomes, 2011; Yang, 2003), todavía es necesario concentrarse en grupos poblacionales más específicos.

En este contexto, tras una exhaustiva revisión de los antecedentes mencionados, ha surgido un creciente interés en seguir investigando este tema entre profesionales de negocios, líderes en la gestión del talento humano y académicos. Los indicadores bibliométricos identifican a los diez países que más publican resultados científicos, entre los cuales se encuentran: Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Alemania, China, Indonesia, India, Canadá, Malasia y Corea del Sur. Estos estudios se han aplicado a diversas áreas, sectores y poblaciones, incluyendo las ciencias sociales, los negocios, la informática, el arte y las humanidades, y la ingeniería. Sin embargo, al analizar la divulgación científica por país, se ha observado que los estudios realizados en poblaciones latinoamericanas son muy escasos. Además, la búsqueda también reveló la falta de estudios instrumentales sobre este constructo en este contexto particular. Por lo tanto, el propósito del presente estudio fue traducir y analizar la evidencia de validez y confiabilidad de una escala para evaluar la cultura de aprendizaje en organizaciones sin fines de lucro.

2. Materiales y métodos

2.1. Muestra y procedimientos

Esta investigación fue desarrollada bajo el diseño instrumental (Ato et al., 2013). La población estuvo compuesta por trabajadores de una organización sin fines de lucro de ocho países pertenecientes a Sudamérica y Centroamérica. Cabe señalar que este estudio fue aprobado por el

Comité de Ética de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión (2023-CE-EPG-00153). En tal sentido, para participar de este estudio se consideró que los trabajadores voluntarios otorgaran su consentimiento informado. La encuesta se realizó en el primer trimestre de 2024 y se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. El cuestionario estuvo alojado en *Google Form* y la distribución del cuestionario en línea se realizó por correo electrónico a los directores de las instituciones que de cada país que cumplieran con los criterios del estudio, ellos a su vez distribuyeron el cuestionario virtual a través de los grupos de WhatsApp de sus compañías para invitarlos a participar voluntariamente. Se compartió a un promedio de 600 personas, obteniendo un total de 186 encuestas válidas (Tabla 1).

Tabla 1 – Características sociodemográficas del estudio (n= 186)

Características		Frecuencia	Porcentaje (%)
Sexo	Femenino	113	60.75
	Masculino	73	39.25
Rango de edad	20 – 30 años	70	37.63
	31 - 40 años	53	28.50
	41 – 50 años	38	20.43
	Mas 51 años	25	13.44
Estado Civil	Soltero (a)	82	44.09
	Casado (a)	87	46.78
	Divorciado (a)	11	5.90
	Conviviente	6	3.23
Grado de instrucción	Superior Técnico	31	16.67
	Bachiller	47	25.27
	Título Profesional	81	43.55
	Maestría	24	12.90
	Doctorado	3	1.61
Cargo que ocupa	Director o Alta Dirección	18	9.68
	Jefe de Área	35	18.82
	Personal Administrativo	52	27.96
	Personal Técnico	81	43.54
País donde labora	Perú	89	47.85
	Ecuador	9	4.84
	Chile	26	13.98
	Colombia	2	1.08
	Venezuela	4	2.15
	Brasil	52	13.44
	Paraguay	1	0.54
	México	3	1.61
Años de servicio	1 - 5 años	130	69.89
	6 - 10 años	28	15.05
	11 - 15 años	6	3.23
	16 años a más	22	11.83

2.2. Análisis estadístico

Para el análisis de los datos se emplearon dos tipos de software estadísticos: primero, se utilizó SPSS para llevar a cabo el análisis factorial exploratorio, y posteriormente, se usó AMOS para realizar el análisis factorial confirmatorio, evaluar la confiabilidad convergente y discriminante, y analizar el ajuste del modelo de medición mediante el modelo de ecuaciones estructurales de covarianza (CB-SEM).

2.3. Instrumento

Para evaluar la cultura de aprendizaje se utilizó un modelo reciente de tres factores (Dominguez & Massaroli, 2017). La escala fue traducida al español y adaptada al contexto de trabajadores de organizaciones sin fines de lucro. Los factores se codificaron de la siguiente manera: Intercambio de conocimiento (KS), Participación activa de la gestión (MAP) y Asumir riesgos y fomentar el proceso creativo (RCP). El cuestionario constaba de 7 ítems y se estructuró en 3 secciones: la primera sección consistía en las instrucciones del llenado y el consentimiento informado de los participantes, la segunda sección contenía los ítems de la escala y la tercera incluía las variables sociodemográficas. Para responder a los ítems se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, que van desde 1 ("totalmente en desacuerdo") hasta 5 ("totalmente de acuerdo").

2.4. Proceso de traducción

Se desarrolló un método de prueba bilingüe de retro-traducción, el inglés original de la escala fue traducido al español. Dos hablantes nativos de español bilingües (español-inglés) completaron las traducciones al inglés y al español, respectivamente. Para obtener el primer cuestionario completo en español. Seguidamente se organizó un *Focus Group* conformado por un trabajador representante de cada país invitado (juicio de expertos) perteneciente a la organización sin fines de lucro, quienes revisaron la traducción comparando, discutiendo y refinando la escala de medición. Además, la escala fue traducida del español al portugués para ser aplicada a hablantes nativos y a su vez fue revisado por expertos locales antes de distribuirlo a la muestra del estudio.

3. Resultados

La Tabla 2 presenta los resultados estadísticos descriptivos de los ítems, como la media, desviación estándar, asimetría y curtosis de la escala. Se observa que los valores de asimetría y curtosis son en su mayoría inferiores a ± 1.50 (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010), excepto para los ítems KS1, MAP1, MAP2 y MAP3 de la columna curtosis, que mostraron un ligero incumplimiento de la normalidad multivariante de los datos, ante ello se usó el método

Tabla 2 - Análisis descriptivo de los ítems (n=186)

Código	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Curtosis
KS1	4.0376	0.91456	-1.146	1.531
KS2	4.1237	0.83878	-1.015	1.364
MAP1	4.0376	0.91456	-1.189	1.634
MAP2	4.0215	0.99162	-1.254	1.575
MAP3	4.0054	0.99999	-1.290	1.697
RCP1	3.9140	0.93179	-1.043	1.259
RCP2	3.8495	0.99127	-0.837	0.555

3.1. Análisis factorial exploratorio

En la Tabla 3 se muestra el análisis factorial exploratorio (AFE) de los ítems, donde se puede observar que los ítems se distribuyen en tres factores según la variable analizada. Se observa que existe una clara diferencia entre los tres factores. La prueba de KMO y Bartlett (medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin = 0.855 mayor que 0.7 es alta, y la prueba de Bartlett (Sig = 0.000) es muy significativa para realizar el análisis factorial. La varianza total explicada en el modelo es 77.518%, la cual es mayor al 50%, siendo Participación activa de la gestión (MAP) = 60.221%, intercambio de conocimiento (KS) = 10.664% y asumir riesgos y fomentar el proceso creativo (KCP) = 6.633%. Todos los ítems se agruparon según sus dimensiones iniciales. Luego, se procedió con el análisis factorial confirmatorio (AFC).

Tabla 3 - Matriz de patrón de Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

Ítem	Factor		
	1	2	3
MAP3	0.961		
MAP2	0.892		
MAP1	0.888		
KS1		0.886	
KS2		0.800	
RCP1			0.936
RCP2			0.577

8 Método de extracción: cuadrados mínimos generalizados.
Método de rotación: Promax con normalización Kaiser.

1 La Tabla 4 muestra la validación del modelo de medición final con confiabilidad y validez convergentes. Se observa que los valores del Alfa de Cronbach (α) están entre 0.798 y 0.942. Estos valores son satisfactorios ya que para que el modelo sea considerado en un nivel adecuado, todos los valores deben estar por encima de 0.70 (Agbo, 2010). Asimismo, los valores de confiabilidad compuesta (CR) están entre 0.800 y 0.943, lo que también es favorable ya que, para que se considere un modelo óptimo, los valores deben ser mayores a 0.60 (Bagozzi & Yi,

1988). Por otro lado, los valores de AVE están entre 0.667 y 0.847, lo que se considera óptimo ya que, para tener valores aceptables para este indicador, deben ser iguales o superiores a 0.50 (J. Hair et al., 2014). Esto significa que el modelo de medición cumple con todos los indicadores de confiabilidad y validez convergente.

Tabla 4 – Validación del modelo de medición final con fiabilidad y validez convergentes

Predictor	Items	Estimate	Alpha	CR	AVE
<i>Participación activa de la gestión (MAP)</i>	MAP1	0.892 ***	0.942	0.943	0.847
	MAP2	0.927 ***			
	MAP3	0.941 ***			
<i>Intercambio de conocimiento (KS)</i>	KS1	0.721 ***	0.826	0.847	0.739
	KS2	0.978 ***			
<i>Asumir riesgos y fomentar el proceso creativo (RCP)</i>	RCP1	0.781 ***	0.798	0.800	0.667
	RCP2	0.851 ***			

Cronbach's alpha (α) for all variables is >0.7 , the composite reliability (CR) > 0.60 , and the mean-variance extracted (AVE) > 0.50 ; *** $p < 0.001$ (significance level), indicating a significant validity of the model.

1 La Figura 1 muestra la estructura factorial de la escala para evaluar la cultura de aprendizaje en la población de estudio.

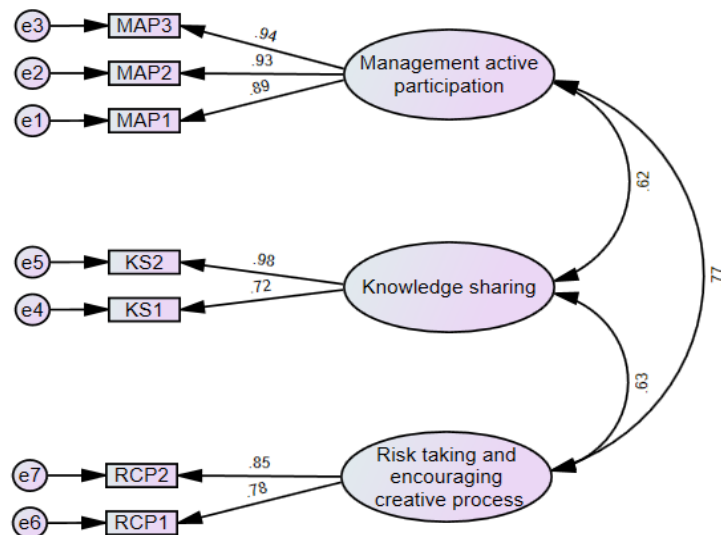


Figura 1 - Estructura factorial de la escala para evaluar la cultura del aprendizaje

La Tabla 5 muestra los indicadores del ajuste del modelo de medida de la escala para evaluar la cultura de aprendizaje. Según los resultados del AFC con una estructura de tres dimensiones donde los siete ítems explicaban los tres factores, se obtuvieron los índices de ajuste excelentes.

Tabla 5 - Índices estadísticos de bondad de ajuste de la escala

Measure	Threshold	Estimate	Interpretation
CMIN	--	14.785	--
DF	--	11.000	--
CMIN/DF	Between 1 and 3	1.344	Excellent
CFI	>0.95	0.996	Excellent
SRMR	<0.08	0.025	Excellent
RMSEA	<0.06	0.043	Excellent
Pclose	>0.05	0.530	Excellent

Nota: CMIN= Chi cuadrado, DF= Grados de libertad, SRMR= Raíz residual estandarizada cuadrática media, RMSEA= Error cuadrático Medio de Aproximación, CFI= Índice de ajuste comparativo.

Para evaluar la validez discriminante del modelo se utilizó el criterio de Fornell-Larker, así, se calculó la raíz cuadrada del AVE de cada factor, la cual debía ser mayor que la correlación más alta entre los factores del modelo de medida (Hair et al., 2014). La Tabla 6 muestra que todos los valores en la diagonal en negrita son mayores que las correlaciones. Adicionalmente en este estudio se ha tomado en cuenta el criterio de heterotrait-monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015). Si el valor HTMT es inferior a 0.90 se considera que existe validez discriminante entre dos constructos reflexivos. En este sentido, en la Tabla 6 se observa que la correlación más alta tiene un valor de 0.775 lo cual es menor a 0.90. Con estos resultados se cumple la validez discriminante del modelo.

Tabla 6 - Validez Discriminante

Tabla 6 – Váidez Discriminante					
Fornell-Larcker criterion				Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)	
	MAP	KS	RCP	Correlación	HTMT
MAP	0.920			MAP-KS	0.619
KS	0.625	0.859		MAP-RCP	0.775
RCP	0.767	0.628	0.817	KS-RCP	0.638

4. Discusiones y conclusiones

El propósito del estudio fue traducir y analizar la evidencia de validez y confiabilidad de una escala para evaluar la cultura de aprendizaje en organizaciones sin fines de lucro. La escala utilizada para este estudio fue tomada de Dominguez & Massaroli (2017), quién construyó esta escala de medida basada en los conceptos de estudios precedentes (Cooper et al., 2016; Irani et al., 2009; Lefebvre et al., 2016). El instrumento original consta de tres dimensiones y cuenta con 6 ítems. En la traducción del instrumento se decidió dividir la primera pregunta de la dimensión Participación activa de la gestión (MAP 1) en dos ítems. Los resultados agruparon a los 7 ítems en sus dimensiones, obteniendo excelentes puntuaciones, lo que respalda la validez y confiabilidad del instrumento original. Otros instrumentos que miden la cultura de aprendizaje como el de Maggi-da-silva et al. (2022), han sido validados basados en una versión resumida de 7 ítems basado en los estudios de Yang (2003). Aunque se han observado su capacidad para medir significativamente (Marsick & Watkins, 2003).

T. M. Rebelo & Gomes (2011) por su parte validó la escala OLC (Organizational Learning Culture) consta de dos dimensiones. La primera, integración interna de 12 ítems, tiene que ver con la forma como la organización estructura y coordina sus procesos a fin de promover y valorar el aprendizaje, mientras que la adaptación externa, de 8 ítems, se refiere a la forma como se relaciona la organización con su entorno. Ramos et al. (2020) ha validado el cuestionario OLC (Organizational Learning Culture) con las mismas dimensiones que Rebelo, adaptación externa (7 ítems) integración interna (8 ítems) Por sus dimensiones el presente estudio se distingue a los anteriores mencionados, enfocando su alcance en la participación activa de la organización para la apropiada gestión del aprendizaje.

4.1. Implicancias teóricas y prácticas

Desde una perspectiva teoría, el presente estudio refleja la evolución de la comprensión y medición de la cultura de aprendizaje en contextos organizacionales específicos. Los resultados de validez y confiabilidad del instrumento, han sido corroborados en un nuevo contexto hispano, lo que representa un aporte y permite la utilización de esta herramienta en futuras investigaciones. Los investigadores pueden utilizar esta escala para analizar áreas de mejora en las organizaciones y diseñar intervenciones específicas para promover la cultura del aprendizaje.

4.2. Limitaciones y futuras investigaciones

Aunque el estudio presenta resultados prometedores, se reconoce que existen limitaciones que afectan la generalización de resultados. La muestra de 200 participantes provenientes de empleados de países sudamericanos, pero puede no representar plenamente la diversidad y complejidad presentes en las diversas organizaciones. Se recomienda ampliar el número de

participantes y utilizar mayor diversidad de organizaciones del tercer sector y buscar encontrar resultados similares. Las diferencias de sexo y años de servicio pueden también afectar los resultados. Se podrían considerar en futuras investigaciones muestras más homogéneas.

Estilos de liderazgo: Evidencia de validez y confiabilidad en instituciones sin fines de lucro

Resumen

No hay duda de que el liderazgo es uno de los tópicos más investigados y difundidos en los últimos años, y con el tiempo, algunos modelos distinguidos han desarrollado una base sólida y una estructura de buena reputación. Desde esta perspectiva, este estudio analiza la evidencia de validez y confiabilidad de una escala que evalúa los estilos de liderazgo en instituciones sin fines de lucro. El estudio tuvo un diseño instrumental. La muestra estuvo compuesta por 272 trabajadores de 9 países de Latinoamérica, con edades comprendidas entre 19 y 68 años ($M = 34.08$ y $DE = 8.61$), reclutados mediante muestreo no probabilístico. Un análisis de validez y confiabilidad de la escala confirmó los 9 ítems y 3 factores originales (liderazgo servidor, empoderador y compartido). El test de KMO alcanza un nivel alto ($0.898 > 0.70$) y el test de Bartlett alcanza un nivel altamente significativo ($Sig. = 0.000$). La escala también mostró buena consistencia interna ($\alpha = 0.918$ a 0.956 ; $CR = 0.918$ a 0.957 ; $AVE = 0.755$ a 0.880). De igual manera, para el Análisis Factorial Confirmatorio se realizó un ajuste de medición, obteniendo índices de ajuste excelentes y aceptables para el Modelo 2 ($\chi^2/DF = 1.794$; $CFI = 0.993$; $SRMR = 0.023$; $RMSEA = 0.054$; $P_{close} = 0.369$). Este estudio proporciona una herramienta corta y útil para medir los estilos de liderazgo de una manera amigable para ser aplicado con efectividad en instituciones sin fines de lucro.

Palabras clave: estilos de liderazgo, validez; confiabilidad, escala; sin fines de lucro.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo viene siendo uno de los tópicos más interesantes y prevalentes en el mundo académico y empresarial (Jung et al., 2021). Esta habilidad se utiliza para generar confianza entre el líder y los miembros del equipo (Baykal et al., 2018). Como lo cuenta la propia historia, el liderazgo existe desde la antigüedad, es decir, desde la época de los sumerios, egipcios, babilonios, entre otras grandes civilizaciones (Díaz, 2023). Todos ellos, guiados por un líder, presidieron grandes multitudes, dirigieron el gobierno de una nación, controlaron guerras y promovieron ideas colectivas, siendo altamente educados en la práctica de esta habilidad (Díaz, 2023; Sözen & Şar, 2015). Siendo que la sociedad moderna está experimentando importantes cambios económicos, sociales, culturales, políticos y tecnológicos; es en este contexto donde el estudio del liderazgo cobra especial importancia, ya que estos fenómenos están relacionados con la orientación de las personas y su influencia en el logro de metas de una organización (Meirinhos et al., 2023).

Un líder es visto como el corazón de una organización y no puede subestimarse (Al-Mahayreh et al., 2016). El liderazgo se reconoce por difundir ideas, pensamientos o acciones. Sin embargo, según Covey (1994) un líder es aquel que resuelve problemas a través de formas creativas para alcanzar un éxito sostenible. Los investigadores han demostrado y propuesto varias formas de liderazgo (Amini et al., 2019), y con su evolución se han destacado autores renombrados como James Burns, Bernard Bass, Steven Covey, entre otros que contribuyeron en el estudio de los estilos de liderazgo

(Palafox et al., 2020); cada estilo son métodos o patrones de comportamiento que adopta el líder para gestionar su organización de manera efectiva (Van Jaarsveld et al., 2019). Es importante destacar que diferentes estilos de liderazgo parecen funcionar para la mayoría de líderes en diversas situaciones, lo que lleva a afirmar que no existe el mejor estilo de liderazgo y que los líderes más exitosos tienden a adoptar la mayor parte o la totalidad de los estilos diferentes que hasta el momento existen (Laura-Arias et al., 2024; Mooroši & Bantwini, 2016; Van Jaarsveld et al., 2019).

En ese sentido, los líderes empresariales son vistos como agentes del cambio en el mundo del trabajo. Estos líderes deben adoptar un estilo de liderazgo eficaz, sirviendo, compartiendo y empoderando a sus empleados (Cahyadi et al., 2022). La confiabilidad, la competencia, la comunicación, la coordinación y el compromiso de los empleados reflejan el éxito del estilo de liderazgo en esta nueva era. Al mismo tiempo, los responsables de la gestión de talento humano deben adoptar métodos adecuados para asegurar el alto desempeño del grupo de trabajo. Estos tres estilos de liderazgo se relacionan con la gestión del talento desde diversas perspectiva, tales como, el desempeño de los empleados (Baykal et al., 2018), el reconocimiento (Tian & Chae, 2023), la motivación (Meirinhos et al., 2023), el amor a la marca (Laura-Arias et al., 2024), la eficacia (Sobral et al., 2019), el comportamiento ecológico de los empleados (Ying et al., 2020), la innovación organizacional (A. A. Mohammed & AL-Abrow, 2023), la espiritualidad (Prabhu & Modem, 2023), en la productividad del equipo ágil (Hofman et al., 2023), la pasión en el trabajo (Salas-Vallina et al., 2022), y la seguridad psicológica (Han et al., 2019), entre otros.

Después de revisar cuidadosamente los antecedentes, hay evidencia de un creciente interés en continuar investigando este tópico entre académicos y profesionales del sector empresarial. Los estudios precedentes se han aplicado a diversas áreas, sectores y poblaciones, tales como, los negocios, gestión y contabilidad, las ciencias sociales, la psicología, la economía, econometría y las finanzas. Los indicadores bibliométricos revelan que los diez países que más resultados científicos publican sobre estilos de liderazgo, son: Estados Unidos, Malasia, Indonesia, Reino Unido, India, Australia, China, Irán, España y Turkia. Al evaluar la divulgación científica por país, se ha encontrado que es necesario ampliar las investigaciones realizadas en contextos de Latinoamérica, dado que una mayor literatura científica puede apoyar y orientar futuras investigaciones en esta línea del conocimiento.

Por otro lado, a pesar de la importancia que se le ha dado al presente tema, dentro de la literatura científica disponible no se han encontrado estudios que desarrollen o validen escalas de medición de los estilos de liderazgo en el contexto cultural de esta investigación. Así, este estudio pretende llenar este vacío de conocimiento enfocándose en un contexto Latinoamericano de instituciones sin fines de lucro, proponiendo también investigaciones futuras que aborden otros escenarios poblacionales. Considerando lo referido, el objetivo del presente estudio fue analizar la evidencia de validez y confiabilidad de una escala que evalúa los estilos de liderazgo en instituciones sin fines de lucro.

A continuación, este estudio se sub-divide en las siguientes secciones: Esta primera sección que ha abarcado la fase introductoria. La sección 2 contiene la revisión de la literatura. La sección 3 proporciona los materiales y métodos. La sección 4 se centra en los resultados del estudio. En la sección 5 se describe la discusión y la sección 6 contiene las conclusiones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Estilos de liderazgo

Las investigaciones en este campo son diversas, y han abordado los diferentes estilos de liderazgo, a partir de las diversas teorías planteadas desde inicios del siglo XX (Amiri et al., 2020). Los estudios empíricos abarcan modelos de liderazgo, tales como: ético (Boydak et al., 2017), auténtico (Arriagada-Venegas et al., 2022), servidor (van Dierendonck, 2011), transaccional (Durán & Castañeda, 2015), situacional (Amiri et al., 2020), transformacional (Sjamsoeddin et al., 2023), democrático (Nedelko & Potocan, 2021), autocrático (Amini et al., 2019), laissez-faire (Mohammed & Wang, 2018), estratégico (Singh et al., 2023), burocrático (Berkowitz & Krause, 2020), carismático (Hazzam & Wilkins, 2023), orientado a las personas (León & Morales, 2018), orientado a las tareas (Breevaart & de Vries, 2021), y orientado a las relaciones (Huynh & Hua, 2020), entre otros. Los estilos de liderazgo pueden influir en la creatividad de los líderes frente a su equipo, y este a su vez, influir en otros miembros del grupo de trabajo (Al-Mahayreh et al., 2016). De esta variedad, en el presente estudio se hace una revisión del liderazgo servidor, empoderador y compartido.

2.1.1. Liderazgo servidor

El liderazgo servidor es conocido como un estilo de liderazgo integral y altruista (Laura-Arias et al., 2024) en el que los líderes se centran principalmente en los deseos y necesidades de su equipo (Page & Wong, 2000); en lugar de servir a sus superiores, el líder servidor enfatiza los beneficios para sus equipo de trabajo y la comunidad en general (van Dierendonck, 2011). Este es un campo de conocimiento que merece un estudio cuidadoso debido a sus numerosos resultados positivos en los grupos de trabajo (du Plessis et al., 2015) y su compromiso con altos estándares morales y éticos centrados en el ser humano (Gocen & Sen, 2021). En 1970, Robert Greenleaf argumentó que la prueba más precisa del liderazgo servidor es una decisión consciente de ser primero un servidor y una respuesta natural al deseo de liderar (Greenleaf, 1977). Un líder servidor es influyente, sabe cómo ganarse el favor de su equipo antes de pedirles que sigan sus ideales, porque en el fondo todos quiere ser valorados, sin embargo, la influencia de un líder se crea al tomar decisiones éticas y construir buenas relaciones con los demás (Boydak et al., 2017).

2.1.2. Liderazgo empoderador

El liderazgo empoderador a menudo se define de dos maneras. En primer lugar, el liderazgo empoderador incluye los comportamientos de un líder formal o un líder que ocupa una posición y poder en una organización (Naqshbandi & Tabche, 2018), como alentar a su equipo a expresar opiniones e ideas, facilitar la toma de decisiones colaborativas, apoyar el intercambio de información y el trabajo en equipo (Sharma & Kirkman, 2015). En segundo lugar, las investigaciones recientes conceptualizan al liderazgo empoderador como un método de compartir el poder entre líderes haciendo que aumente automáticamente la autonomía de las personas (tanto individual como grupal) y se distinga una participación más proactiva en su lugar de trabajo (Steinmann et al., 2018). Aunque existen muchas definiciones de liderazgo empoderador, existen diferencias en las dimensiones según su modelo teórico (Hoang et al., 2021). Sin embargo, especialistas de la gestión también han estudiado el constructo relacionado con otros factores, refiriendo que es lo suficientemente distinto de estos constructos de liderazgo como para justificar una línea única de investigación académica (Sharma & Kirkman, 2015).

2.1.3. Liderazgo compartido

El liderazgo compartido es un modelo de gestión en el que la responsabilidad y la autoridad para tomar decisiones se distribuyen entre todos los miembros de un equipo o grupo, en lugar de concentrarse en una sola persona (Aufegger et al., 2019). Este enfoque fomenta la cooperación, el empoderamiento y la participación activa de todos los actores y utiliza diferentes habilidades y conocimientos para lograr objetivos comunes de manera

más efectiva (Chen & Zhang, 2023). El liderazgo compartido es una dinámica organizacional en la que el liderazgo no se limita a una persona autoritaria, sino que se distribuye entre varios individuos que asumen roles de liderazgo en función de sus capacidades y circunstancias específicas (Van Zyl & Hofmeyr, 2021). Este tipo de liderazgo fomenta la responsabilidad colectiva, la innovación y el compromiso, aumentando así la adaptabilidad y la resiliencia organizacional (Zhu et al., 2018).

2.2. Escalas para evaluar estilos de liderazgo

Al hacer un discernimiento de las propuestas teóricas en base a los estilos de liderazgo, se han encontrado importantes aportes científicos que sostienen que este constructo está vinculado con el compromiso organizacional, la sostenibilidad, el desempeño sustentable, la satisfacción laboral, burnout, comportamiento innovador, el bienestar, el empoderamiento, la confianza y la cohesión de equipos de trabajo. La mayor parte de lo que se ha publicado en este constructo no ha sido como resultado de un estudio científico riguroso, y hasta ahora ha habido pocos aportes académicos de fuentes primarias. En este sentido, una revisión de investigaciones previas confirma la importancia de proporcionar instrumentos válidos que puedan medir los estilos de liderazgo en instituciones sin fines de lucro. Estos instrumentos de medición deben cumplir con propiedades psicométricas válidas para poder ser utilizadas en diferentes realidades. A continuación, se muestra una descripción general de las escalas de medición publicadas en revistas de alto impacto:

Tabla 1. Escalas de medición para estilos de liderazgo

Escala	Autor(es)	País	Ítems	Factores	Población	α
Leadership Styles Hetero-assessment Scale	Mourão et al. (2016)	Brasil	11	(1) Enfoque en las personas, (2) Enfoque en los resultados.	Profesionales	0.83 a 0.90
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Bass and Avolio (1990)	USA	72	(1) Liderazgo transformacional, (2) liderazgo transaccional y (3) liderazgo laissez-faire.	Organizaciones privadas, públicas y no lucrativas.	0.69, 0.87 y 0.91
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Van Jaarsveld et al. (2019)	Sudáfrica	35	(1) Liderazgo transformacional, (2) liderazgo transaccional y (3) liderazgo laissez-faire.	Directores y docentes de secundaria	NE
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Meirinhos et al. (2023)	Angola	10	(1) Liderazgo transformacional, (2) liderazgo transaccional y (3) liderazgo laissez-faire.	Directivos y ejecutivos de instituciones privadas	0.803
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Martinez-Leon et al. (2020)	España	28	(1) Liderazgo transformacional y (2) liderazgo transaccional.	Líderes de equipos de cooperativas	Entre 0.802 y 0.915

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	López-Zafra (1998)	España	45	(1) Liderazgo transformacional, (2) liderazgo transaccional y (3) liderazgo laissez-faire.	Trabajadores de diversos sectores	0.90, 0.80 y 0.70
Communication and Public Relations Leadership Survey	Aldoory and Toth (2004)	USA	14	(1) Liderazgo transaccional, (2) liderazgo transformacional, (3) liderazgo pluralista.	Miembros de la Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA)	0.668
Escala de estilos de liderazgo	Cahyadi et al. (2022)	Indonesia	6	(1) Liderazgo servidor, (2) liderazgo empoderador y (3) liderazgo compartido	Empleados de PYMES	0.93

Nota: NE= No Especifica.

Después de una cuidadosa consideración de los factores anteriores, se ha revisado un interés prudente en desarrollar escalas para medir los estilos de liderazgo. Estudios anteriores han proporcionado criterios para este constructo en países como Estados Unidos, Brasil, España, Sudáfrica, Angola e Indonesia. Escalas previas que miden este constructo han sido aplicadas a diversos grupos y poblaciones, por ejemplo: Empleados de PYMES, trabajadores de entidades públicas, trabajadores de entidades privadas, líderes de equipos de cooperativas, trabajadores de organizaciones no lucrativas, Directivos y ejecutivos de instituciones privadas, Directores y docentes de secundaria y Miembros de la Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA). Considerando la importancia de validación de una escala en contextos de Latinoamérica.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño y participantes del estudio

El diseño de este estudio fue instrumental (Ato et al., 2013). El grupo poblacional estuvo conformado por trabajadores de una Agencia sin fines de lucro, pertenecientes a 9 países de Latinoamérica. Esta institución brinda ayuda humanitaria y desarrollo en 130 países del mundo y tiene un impacto muy importante en Latinoamérica. Se consideró como criterio de inclusión tener la mayoría de edad (mínimo 18 años) y contar con más de un año trabajando en funciones directivas, de jefatura, administrativas y técnicas de implantación de proyectos. Para la selección de los participantes se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, eligiendo aquellos que estaban disponibles y dispuestos a participar en la investigación. Esto se obtuvo por una solicitud de participación a través de los directivos de cada Agencia-País. Participaron un total de 272 trabajadores con edades comprendidas entre 19 y 68 años ($M = 34.08$ y $DE = 8.61$). La mayoría de los participantes eran mujeres (62.9%), con un rango de edad de 19 a 30 años (48.2%), que laboraban en la Agencia-País de Ecuador (54%) y que llevaban laborando para la institución entre 1 a 5 años (81.6%) (Tabla 2).

Tabla 2. Perfil sociodemográfico de los participantes (n= 272)

Categoría		Frecuencia	%
Sexo	Femenino	171	62.9
	Masculino	101	37.1
Rango de edad	19 – 30 años	131	48.2
	31 – 40 años	82	30.1
	41 – 50 años	45	16.5
	51 – 68 años	14	5.2
Agencia-País donde labora	Ecuador	147	54.0
	Perú	69	25.4
	Chile	26	9.6
	Brasil	19	6.9
	Venezuela	4	1.5
	México	3	1.1
	Colombia	2	0.7
	Argentina	1	0.4
	Paraguay	1	0.4
Años de servicio	1 – 5 años	222	81.6
	6 – 10 años	31	11.4
	11 – 15 años	5	1.8
	16 años a más	14	5.2

3.2. Consideraciones éticas

La investigación fue aprobada por el Comité de Ética de una Universidad Peruana (2023-CE-EPG-00153). Posteriormente, durante el periodo comprendido entre enero y mayo de 2024, se invitó a los participantes a completar un cuestionario online a través de *Google Forms*. Antes de la recolección de datos, se siguieron las reglas de confidencialidad y los principios de la Declaración de Helsinki (Manzini, 2000; Puri et al., 2009), informando a los participantes sobre el propósito de la investigación y obteniendo su consentimiento informado bajo la premisa: “Reconozco que al llenar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar del estudio”.

3.3. Escalas de medida y retro-traducción

Se utilizó como instrumento de recolección de datos la técnica del cuestionario (Malhotra, 2019). El cuestionario online se estructuró en tres secciones: la primera sección incluía las instrucciones y el consentimiento informado de los participantes, la segunda sección incluía las variables sociodemográficas y la última contenía el instrumento de estilos de liderazgo. Para medir el constructo se empleó un instrumento corto de 9 ítems y 3 factores (Tabla 3), el cual consistía en 2 ítems para liderazgo servidor (SE) tomados de estudios precedentes (Cahyadi et al., 2022; Russell & Stone, 2002), 3 ítems para liderazgo empoderador (EL) empleado de escalas cortas (Cahyadi et al., 2022; Naqshbandi & Tabche, 2018), y 4 ítems para liderazgo compartido (SD) adaptados de investigaciones recientes (Chacón-Henao et al., 2022). Para responder a cada ítem se utilizó un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, medidos de 1 (“Totalmente en desacuerdo”) a 5 (“Totalmente de acuerdo”). La consistencia interna fue medida por el Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.918$ a 0.956).

Se utilizó el método de retro-traducción con pruebas bilingües para traducir la versión original en inglés al español. Dos personas bilingües (español-inglés) cuyo primer idioma fue el español completaron individualmente la traducción del inglés al español. Un *Focus Group* compuesto por seis colaboradores de representantes de los países participantes, con los criterios de inclusión del estudio se comparó, discutió y modificó las traducciones

para obtener la versión mejorada del instrumento en español asegurándose que los ítems eran entendibles en el contexto de cada país. El instrumento también fue traducido del español al portugués por una persona nativa y revisada por un profesional del área para garantizar la comprensión del instrumento antes de su aplicación.

Tabla 3. Escala de medida

Predictor	Código	Ítem
Liderazgo Servidor (SE)		<i>En la organización donde laboro, mi jefe inmediato me apoya para...</i>
	SE1	Aumentar mis competencias en el trabajo.
	SE4	Mejorar mis habilidades de comunicación.
		<i>En la organización donde laboro, mi participación en la toma de decisiones organizacionales...</i>
Liderazgo Empoderador (EL)	EL1	Es considerada.
	EL2	Es valorada.
	EL3	Es promovida.
		<i>En la organización donde laboro, los miembros de mi equipo directivo...</i>
Liderazgo Compartido (SD)	SD1	Planifican colectivamente las operaciones.
	SD2	Se alientan mutuamente en el trabajo.
	SD3	Se llaman entre sí para tomar decisiones importantes.
	SD4	Evalúan conjuntamente el desempeño empresarial.

3.4. Análisis de los datos

Con el propósito de atender el objetivo general de este estudio, se utilizaron dos software estadísticos para el análisis de datos. El primero fue para evaluar el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) utilizando SPSS. En segundo lugar, se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales de covarianza (CB-SEM) para realizar un Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) para evaluar la confiabilidad convergente y discriminante y el ajuste del modelo de medición utilizando el software AMOS.

4. RESULTADOS

La Tabla 4 presenta los resultados estadísticos descriptivos de los ítems, como la media, desviación estándar, asimetría y curtosis de la escala. Se observa que los valores de asimetría y curtosis son en su mayoría inferiores a ± 1.5 (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010), excepto para los ítems SD1 y SD2 de la columna curtosis, que mostraron un ligero incumplimiento de la normalidad multivariante de los datos, ante ello se usó el método máxima verosimilitud.

Tabla 4. Análisis descriptivo de los ítems (n=272)

Código	Media	Mediana	Desviación Estándar	Asimetría	Curtosis
SE1	4.0809	4.0000	0.98741	-1.136	0.931
SE2	4.0993	4.0000	0.94561	-1.070	0.946
EL1	4.0368	4.0000	0.95591	-1.172	1.460
EL2	4.0331	4.0000	0.96565	-1.057	1.016
EL3	3.9301	4.0000	0.98639	-0.928	0.690
SD1	4.0588	4.0000	0.86987	-1.131	1.927
SD2	4.0846	4.0000	0.85273	-1.134	1.951
SD3	4.0846	4.0000	0.93132	-1.080	1.090
SD4	4.0221	4.0000	0.93688	-0.939	0.745

4.1. Análisis Factorial Exploratorio

En la Tabla 5 se muestra el análisis factorial exploratorio (AFE) de los ítems, donde se puede observar que los ítems se distribuyen en tres factores según la variable analizada. Se observa que existe una clara diferencia entre los tres factores. La prueba de KMO y Bartlett (medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin = 0.898 mayor que 0.7 es alta, y la prueba de Bartlett (Sig.= 0.000) es muy significativa para realizar el análisis factorial. La varianza total explicada en el modelo es 83.369%, la cual es mayor al 50%, siendo liderazgo compartido (SD)= 68.163%, liderazgo empoderamiento (EL)= 9.269% y liderazgo de servicio (SE)= 5.937%. Todos los ítems se agruparon según sus dimensiones iniciales. Luego, se procedió con el análisis factorial confirmatorio (AFC).

Tabla 5. Matriz de patrón de Análisis Factorial Exploratorio (AFE): Elaboración propia.

Ítem	Factor		
	1	2	3
SD3	0.980		
SD4	0.874		
SD2	0.807		
SD1	0.696		
EL1		0.908	
EL2		0.897	
EL3		0.794	
SE1			0.927
SE2			0.865

Método de extracción: Máxima verosimilitud.
Método de rotación: Promax con normalización Kaiser.

La Tabla 6 muestra la validación del modelo de medición final con confiabilidad y validez convergentes. Se observa que los valores del Alfa de Cronbach (α) están entre 0.918 y 0.956. Estos valores son satisfactorios ya que para que el modelo sea considerado en un nivel adecuado, todos los valores deben estar por encima de 0.70 (Agbo, 2010). Asimismo, los valores de confiabilidad compuesta (CR) están entre 0.918 y 0.956, lo que también es favorable ya que, para que se considere un modelo óptimo, los valores deben ser mayores a 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988). Por otro lado, los valores de AVE están entre 0.755 y 0.880, lo que se considera óptimo ya que, para tener valores aceptables para este indicador, deben ser iguales o superiores a 0.5 (Hair et al., 2014). Esto significa que el modelo de medición cumple con todos los indicadores de confiabilidad y validez convergente.

Tabla 6. Validación del modelo de medición final con confiabilidad y validez convergentes.

Predictor	Items	Estimate	α	CR	AVE
Liderazgo Servidor (SE)	SE1	0.914 ***	0.918	0.918	0.849
	SE2	0.929 ***			
Liderazgo Empoderador (EL)	EL1	0.946 ***	0.956	0.957	0.880
	EL2	0.937 ***			

	EL3	0.932 ***			
Liderazgo Compartido (SD)	SD1	0.911 ***			
	SD2	0.914 ***			
	SD3	0.826 ***	0.933	0.925	0.755
	SD4	0.821 ***			

5 Cronbach's alpha (α) for all variables is >0.7 , the composite reliability (CR) > 0.60 , and the mean-variance extracted (AVE) > 0.50 ; *** $p < 0.001$ (significance level), indicating a significant validity of the model.

La Figura 1 muestra la estructura factorial de la escala para evaluar el estilo de liderazgo en instituciones sin fines de lucro.

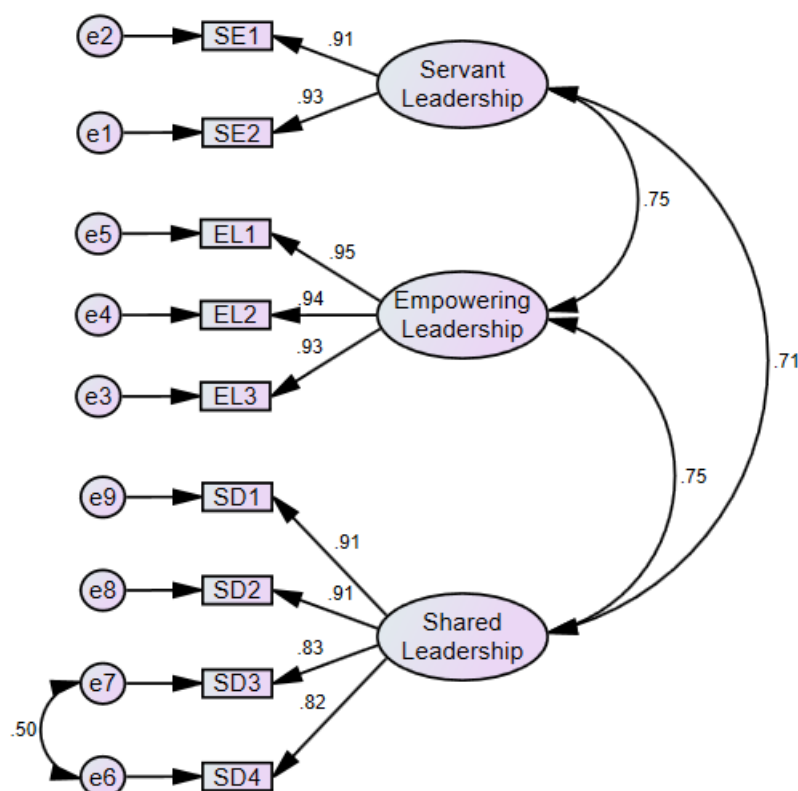


Figura 1. Estructura factorial de la escala para evaluar el estilo de liderazgo.

1 La Tabla 7 muestra los indicadores del ajuste del modelo de medida de la escala para evaluar el estilo de liderazgo. Según los resultados del AFC con una estructura con tres dimensiones donde los nueve ítems explicaban los tres factores (Modelo 1); no obstante, no todas las bondades del ajuste fueron excelentes, por lo que, se re-especificó el modelo en base al índice de modificación (MI) (Brown, 2006). En ese sentido, por la similitud en el fraseo existió una correlación entre los errores e6 con e7 que corresponden a los ítems SD4 y SD3 respectivamente, por lo que se realizó un ajuste del modelo dando lugar al Modelo 2, obteniendo los índices de ajuste excelentes (Tabla 7).

Tabla 7. Índices estadísticos de bondad de ajuste de la escala para evaluar el estilo de liderazgo.

Measure	Threshold	Modelo 1		Modelo 2	
		Estimate	Interpretation	Estimate	Interpretation
CMIN	--	96.207	--	41.266	--

DF	--	24.000	--	23.000	--
CMIN/DF	Between 1 and 3	4.009	Acceptable	1.794	1 Excellent
CFI	>0.95	0.972	Excellent	0.993	Excellent
SRMR	<0.08	0.032	Excellent	0.023	Excellent
RMSEA	<0.06	0.105	Terrible	0.054	Excellent
PClose	>0.05	0.000	Not Estimated	0.369	Excellent

Nota: CMIN = Chi cuadrado, DF = Grados de libertad, SRMR = raíz residual estandarizada cuadrática media, RMSEA = Error cuadrático Medio de Aproximación, CFI = índice de ajuste comparativo.

Modelo 2: e6-e7.

Para evaluar la validez discriminante del modelo se utilizó el criterio de Fornell-Larker, así, se calculó la raíz cuadrada del AVE de cada factor, la cual debía ser mayor que la correlación más alta entre los factores del modelo de medida (Hair et al., 2014). La Tabla 8 muestra que todos los valores en la diagonal en negrita son mayores que las correlaciones. Adicionalmente en este estudio se ha tomado en cuenta el criterio de heterotrait-monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015). Si el valor HTMT es inferior a 0.90 se considera que existe validez discriminante entre dos constructos reflexivos. En este sentido, en la Tabla 8 se observa que la correlación más alta tiene un valor de 0.755 lo cual es menor a 0.90. Con estos resultados se cumple la validez discriminante del modelo.

Tabla 8. Validez discriminante

Fornell-Larcker criterion				Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)	
	SE	EL	SD	Correlación	HTMT
SE	0.921			SE-EL	0.755
EL	0.754	0.938		SE-SD	0.698
SD	0.714	0.752	0.869	EL-SD	0.748

5. DISCUSIÓN

Los líderes adoptan por formación o de manera empírica diversos estilos de liderazgo, lo que repercute y genera un impacto sobre las organizaciones que dirigen dependiendo del estilo adoptado. Si bien los estudios han abordado las ventajas y consecuencias de los estilos de liderazgo, que están relacionados con la propia personalidad y características del individuo, nuestro estudio contribuye en la búsqueda por identificar tres estilos de liderazgo: liderazgo servidor, liderazgo empoderador y liderazgo compartido. Así, el objetivo del presente estudio fue analizar la evidencia de validez y confiabilidad de una escala que evalúa los estilos de liderazgo en instituciones sin fines de lucro. Esta escala ha sido construida a partir de tres escalas utilizadas en los estudios de Cahyadi et al. (2022), Russell y Stone (2002), Naqshbandi y Tabche (2018) y Chacón-Henao et al. (2022). Aunque se han encontrado escalas que miden diversos estilos de liderazgo (Martínez-Leon et al., 2020; Meirinhos et al., 2023; Mourão et al., 2016), los autores optaron por adaptar las versiones mencionadas dado que se aproximaban más a la población de estudio, trabajadores de instituciones sin fines de lucro.

El Análisis Factorial Exploratorio arrojó una solución de tres factores, donde los valores Alfa de Cronbach de cada constructo oscilaban entre 0.918 y 0.956, evidenciando la alta confiabilidad de la escala de medida, superior a los valores que reportó la medida original.

La confiabilidad compuesta (CR) también muestra puntuaciones favorables (entre 0.918 y 0.956) y los valores de AVE son óptimos (entre 0.755 y 0.880). En cuanto a las bondades de ajuste, se necesitó realizar un ajuste del modelo, debido a que hubo correlaciones entre los errores de los ítems SD4 y SD3 (ítems del Liderazgo Compartido), de ese modo, se realizó un ajuste del modelo dando lugar al Modelo 2, donde se obtuvo índices de ajustes excelentes (CMIN/DF= 1.794; CFI= 0.993; SRMR= 0.023; RMSEA= 0.054; Pclose= 0.369). Y la validez discriminante también obtuvo puntuaciones aceptables. Respecto al estudio realizado por Martínez-Leon et al. (2020) no se evidencia la confiabilidad y la validez discriminante del instrumento utilizado. Por otro lado, el estudio de Mourão et al. (2016) analizó el liderazgo desde dos perspectivas, dividiendo los 15 ítems entre liderazgo con enfoque en las personas y liderazgo con enfoque en la producción. Así, el presente instrumento no encontró algún instrumento similar para el análisis comparativo, no obstante, los resultados estadísticos evidencian su solidez y confiabilidad para ser utilizado en contextos organizacionales del tercer sector de Latinoamérica. Al ser un instrumento con 9 ítems, se posiciona como una herramienta muy práctica en su aplicación, y su adaptación al contexto Latinoamericano permite profundizar el estudio de los estilos de liderazgo en las organizaciones y orientar la toma de decisiones gerenciales.

5.1. Implicancias teóricas y gerenciales

Las conclusiones de este estudio tienen implicaciones teóricas y prácticas. En primer lugar, contribuye a la literatura en la línea de conocimiento del liderazgo en organizaciones sin fines del lucro al proporcionar una escala que mide la influencia del estilo de liderazgo en el desempeño organizacional. También demuestra el poder del liderazgo en el dinamismo de una organización del tercer sector.

En la actualidad, los estilos de liderazgo y su contribución en la eficiencia y eficacia organizacional es conocida en teoría; sin embargo, este estudio ha permitido desarrollar una herramienta confiable para implementar estrategias organizacionales para la aplicación de estilos de liderazgo que contribuyan con un impacto positivo en el cumplimiento de la misión de una organización sin fines de lucro y la vida de las personas atendidas por la propia organización.

El estudio permitirá que las organizaciones del tercer sector tengan un mayor conocimiento y confiabilidad sobre los estilos de liderazgo para aplicar un liderazgo eficaz que resulte en un incremento en la satisfacción de los donantes, beneficiarios y del personal, repercutiendo de manera positiva en la innovación y sostenibilidad organizacional.

La alta dirección puede utilizar esta escala para medir la eficacia del estilo de liderazgo para el tercer sector, esto considerando que los estilos de liderazgo definen la cultura organizacional, y un liderazgo eficaz puede generar cambios importantes dentro de las organizaciones del tercer sector ya que éstas basan su actuación en principios humanitarios; por lo tanto, un líder con un estilo de liderazgo positivo repercute en el incremento del bienestar organizacional, fomentando una cultura de calidad y de servicio.

5.2. Limitaciones y futuras investigaciones

Este estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, el enfoque se limitó al estudio de los estilos de liderazgo en el contexto latinoamericano. Por lo tanto, en futuros estudios se pueden incluir organizaciones no gubernamentales de otros continentes y culturas a fin de comparar los estilos de liderazgo en las diferentes regiones del mundo. Futuros estudios podrían estudiar las diferencias demográficas, dentro del mismo proyecto de investigación, en el que también podrían analizarse los efectos de la edad y el género en la adopción de un estilo de liderazgo.

A fin de identificar la diversidad de liderazgos y culturas organizacionales, para futuros estudios se debe incluir a una variedad instituciones sin fines de lucro y no sólo a una organización internacional con sede en diferentes países; así mismo se ha identificado la necesidad de comparar la percepción que tienen los subordinados sobre el estilo de liderazgo que tienen sus líderes, con la percepción que tienen los propios líderes sobre sus estilos de liderazgo.

Parar futuros estudios, a fin de profundizar la investigación, se debe utilizar metodologías cualitativas y cuantitativas, como entrevistas y cuestionarios a fin de triangular los resultados.

6. CONCLUSIÓN

El principal objetivo del estudio fue analizar la evidencia de validez y confiabilidad de una escala que evalúa los estilos de liderazgo en instituciones sin fines de lucro. Se proporciona a la comunidad científica una escala totalmente confiable, flexible y práctica para ser aplicada por profesionales y académicos de esta línea del conocimiento. En por eso que, contar con una escala que mida los estilos de liderazgo es fundamental ya que proporciona una herramienta válida que puede ser usada como una estrategia para mejorar el desempeño organizacional, desarrollar un estilo de liderazgo más orientado en las personas, aumentar la satisfacción y retención del personal, asegurar el cumplimiento de la misión institucional, garantizar transparencia y rendición de cuentas, fortalecer la cultura organizacional y mejorar la calidad del servicio a los beneficiarios. Ya que, contar con una escala de medida válida proporcionará una base sólida para tomar decisiones informadas y estratégicas que pueden conducir a un impacto social más significativo y sostenible.

En ese sentido, el análisis de validez y confiabilidad de la escala confirmó los 9 ítems y 3 factores originales (liderazgo servidor, empoderador y compartido). El test de KMO alcanza un nivel alto ($0.898 > 0.70$) y el test de Bartlett alcanza un nivel altamente significativo ($\text{Sig.} = 0.000$). La escala también mostró buena consistencia interna ($\alpha = 0.918$ a 0.956 ; $\text{CR} = 0.918$ a 0.957 ; $\text{AVE} = 0.755$ a 0.880). De igual manera, para el Análisis Factorial Confirmatorio se realizó un ajuste de medición, obteniendo índices de ajuste excelentes y aceptables para el Modelo 2 ($\text{CMIN/DF} = 1.794$; $\text{CFI} = 0.993$; $\text{SRMR} = 0.023$; $\text{RMSEA} = 0.054$; $\text{Pclose} = 0.369$). En ese sentido, este estudio proporciona una herramienta corta y útil para evaluar los estilos de liderazgo de una manera amigable para ser aplicado en instituciones sin fines de lucro de Latinoamérica. Este estudio se considera un aporte importante la alta dirección y áreas afines del entorno empresarial en el contexto de las entidades no locrativas.

Estilos de liderazgo y su influencia en la cultura del aprendizaje y la capacidad dinámica en instituciones sin fines de lucro

Resumen

El liderazgo siempre ha ocupado un lugar importante en los entornos laborales cooperando con la construcción de un mundo empresarial más competitivo y eficaz, el mismo que debe incorporarse en varios sectores, incluidas las instituciones sin fines de lucro. Esta investigación se propuso analizar si los estilos de liderazgo influyen en la cultura de aprendizaje y la capacidad dinámica. Se realizó un estudio explicativo considerando a 300 trabajadores de 9 países de Latinoamérica que declararon ejercer actividades laborales en una institución sin fines de lucro, con edades comprendidas entre 19 y 68 años ($M= 34.10$ y $DE= 8.88$), reclutados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. El modelo teórico se evaluó mediante el Partial Least Square (PLS-SEM). Se obtuvo un modelo de medida con ajuste adecuado ($\alpha=$ entre 0.909 y 0.955; $CR=$ entre 0.912 y 0.956 y $AVE= 0.650$ y 0.923). Con base en los resultados, se demostró un impacto positivo del liderazgo servidor en la cultura del aprendizaje ($\beta= 0.292$), del liderazgo empoderador en la cultura del aprendizaje ($\beta= 0.189$) y del liderazgo compartido en la cultura del aprendizaje ($\beta= 0.360$), y de la cultura del aprendizaje en la capacidad dinámica ($\beta= 0.701$). La investigación otorga una perspectiva valiosa para los líderes de este sector que buscan alcanzar niveles más altos de cultura de aprendizaje y aumentar la capacidad dinámica entre sus trabajadores.

Palabras clave: estilos de liderazgo, cultura de aprendizaje, capacidad dinámica, sin fines de lucro.

1. Introducción

Estudiar el comportamiento de los líderes viene siendo uno de los tópicos más interesantes y prevalentes en el mundo académico y empresarial (Jung et al., 2021). Esta habilidad se utiliza para generar confianza entre el líder y los miembros del equipo (Baykal et al., 2018). Como lo cuenta la propia historia, el liderazgo existe desde la antigüedad, es decir, desde la época de los sumerios, egipcios, babilonios, entre otras grandes civilizaciones (Díaz, 2023). Todos ellos, guiados por un líder, presidieron grandes multitudes, dirigieron el gobierno de una nación, controlaron guerras y promovieron ideas colectivas, siendo altamente educados en la práctica de esta habilidad (Díaz, 2023; Sözen & Şar, 2015). Siendo que la sociedad moderna está experimentando importantes cambios económicos, sociales, culturales, políticos y tecnológicos; es en este contexto donde el estudio del liderazgo cobra especial importancia, ya que estos fenómenos están relacionados con la orientación de las personas y su influencia en el logro de metas de una organización (Meirinhos et al., 2023).

Un líder es visto como el corazón de una organización y no puede subestimarse (Al-Mahayreh et al., 2016). El liderazgo se reconoce por difundir ideas, pensamientos o acciones. Sin embargo, según Covey (1994) un líder es aquel que resuelve problemas a

través de formas creativas para alcanzar un éxito sostenible. Los investigadores han demostrado y propuesto varias formas de liderazgo (Amini et al., 2019), y con su evolución se han destacado autores renombrados como James Burns, Bernard Bass, Steven Covey, entre otros que contribuyeron en el estudio de los estilos de liderazgo (Palafox et al., 2020); cada estilo son métodos o patrones de comportamiento que adopta el líder para gestionar su organización de manera efectiva (Van Jaarsveld et al., 2019). Es importante destacar que diferentes estilos de liderazgo parecen funcionar para la mayoría de líderes en diversas situaciones, lo que lleva a afirmar que no existe el mejor estilo de liderazgo y que los líderes más exitosos tienden a adoptar la mayor parte o la totalidad de los estilos diferentes que hasta el momento existen (Laura-Arias et al., 2024; Mooroši & Bantwini, 2016; Van Jaarsveld et al., 2019).

Las organizaciones que desean alcanzar altos niveles de efectividad necesitan ajustarse a ciertos cambios que logren trasladarlos a donde quieren estar (Ramos et al., 2020), es allí donde una verdadera cultura de aprendizaje debe tomar lugar (Martínez et al., 2020). El comercio global, los diferentes lugares de trabajo y los constantes cambios tecnológicos han hecho que las organizaciones sean conscientes de la competencia en la que se desenvuelven y que las motiva a buscar una ventaja competitiva en el aprendizaje y el conocimiento (Gil et al., 2023; Torgaloz et al., 2023). Las organizaciones pueden mantener una ventaja competitiva y ser innovadoras siempre que opten por buscar más conocimiento y lo sepan gestionar con efectividad (Ramos et al., 2020; Udin, 2023). Una cultura orientada al aprendizaje tiene como objetivo crear un entorno organizacional que se centre en la colaboración entre individuos y estimule los procesos creativos, y la estructura organizacional debe apoyar el intercambio de conocimientos (Dominguez & Massaroli, 2017; Porcu et al., 2020; Yang, 2003). La estructura organizacional es responsable de determinar la clara formalización del conocimiento, el grado de autonomía de los empleados, conectar a las personas, promover la multidisciplinariedad y los canales de comunicación entre los individuos y utilizar el flujo de conocimiento (Gedifew & Muluneh, 2022; Maggi-da-silva et al., 2022).

Por esta razón, la cultura de aprendizaje cumple un rol importante en el proceso de adaptación a un entorno cambiante (Gedifew & Muluneh, 2022; Gil et al., 2023; Troskie-de Bruin et al., 2014). Siendo que las empresas del siglo XXI se desenvuelven en contexto cada vez más inciertos (Atanassova & Bednar, 2022; Kelling et al., 2021; Silva & Ferreira, 2017), estas deberían aprender más rápido y mejor, ya que esto garantiza la sostenibilidad (Torgaloz et al., 2023). Además, conservar una cultura de aprendizaje podría optimizar las habilidades para gestionar alcanzando como resultado el desempeño del negocio (Cegarra-Navarro et al., 2021). Una cultura de aprendizaje fomenta la experimentación y el pensamiento crítico (Barabasch & Keller, 2020). Cuando los empleados se sienten seguros para probar nuevas ideas y aprender de sus errores, las organizaciones se vuelven innovadoras y pueden adaptarse rápidamente a los cambios de la industria (Jung et al., 2021; Porcu et al., 2020). Por otro lado, las organizaciones que valoran y fomentan una cultura de aprendizaje permanente lograrán mejores resultados (Raemy et al., 2023). Y en ese sentido, aquellos empleados que constantemente adquieren nuevos conocimientos y habilidades pueden desempeñar mejor sus funciones y contribuir al éxito general de la institución (Cavazotte et al., 2015).

Consecuentemente, luego de una diligente revisión de los antecedentes mencionados, se evidencia el surgimiento de un creciente interés en continuar estudiando estos tópicos entre líderes de la gestión del talento humano y académico de esta línea del conocimiento. Los indicadores bibliométricos revelan los diez países que más divulgan sus resultados

científicos, entre los que se encuentran: Estados Unidos, China, Reino Unido, Malasia, Indonesia, Australia, India, Pakistan, Canadá y España. Los mismos que mayormente han aplicado sus estudios a diversas áreas, sectores y poblaciones, como los negocios, la gestión y la contabilidad, ciencias sociales, la psicología, la economía y la ingeniería. Por otro lado, al discernir la divulgación científica sobre estos tres tópicos no se ha encontrado estudios precedentes. En tal sentido, el propósito del presente estudio fue analizar si los estilos de liderazgo influyen en la cultura de aprendizaje y la capacidad dinámica.

22 2. Revisión de la literatura y desarrollo de hipótesis

2.1. Liderazgo servidor

El liderazgo servidor (SE) se describe como un estilo de liderazgo integrador y altruista (Laura-Arias et al., 2024), donde el líder se centra principalmente en los deseos y necesidades del equipo de trabajo y de la sociedad en su conjunto (Page & Wong, 2000), que en las de él mismo y de sus superiores (van Dierendonck, 2011). Esta es un área de conocimiento que merece mayor investigación, ya que ha logrado muchos resultados positivos en diversos grupos de trabajo (du Plessis et al., 2015) y está comprometida con altos estándares morales y éticos que ponen a las personas en primer lugar (Gocen & Sen, 2021). En 1970, Robert Greenleaf argumentó que la prueba más precisa del liderazgo servidor es la toma de una decisión consciente de ser primero un servidor para luego, despertar una respuesta natural al deseo de liderar (Greenleaf, 1977). Un líder de servicio es influyente y sabe favorecer a su equipo antes de pedirles que sigan sus ideales, porque en el fondo todos quieren ser apreciados, pero el factor diferenciador de este modelo de liderazgo radica en tomar decisiones éticas y tener buenas relaciones con el equipo de trabajo (Boydak et al., 2017) .

2.2. Liderazgo empoderador

El liderazgo empoderador (EL) se define como aquel que otorga poder y responsabilidad a los empleados de menor rango en la estructura de la organización para que puedan tomar decisiones (Tian & Chae, 2023), esto implica que los líderes delegan en sus trabajadores la capacidad de tomar decisiones clave en sus respectivas áreas de trabajo, brindándoles los recursos, el conocimiento y el respaldo adecuado para que puedan hacerlo de manera efectiva (Baykal et al., 2018). Por otro lado, lopez sostiene que el liderazgo empoderador se enfoca en el constante crecimiento de las competencias y destrezas de los trabajadores, es decir, los líderes que potencian a su equipo dedican esfuerzos y recursos en la capacitación y el crecimiento profesional de sus miembros, promoviendo un entorno de educación continua (Mohammed & AL-Abrow, 2023).

El liderazgo empoderador a menudo se enfoca en dos maneras. En primer lugar, el liderazgo empoderador incluye los comportamientos de un líder formal o un líder que ocupa una posición y poder en una organización (Naqshbandi & Tabche, 2018), como alentar a su equipo a expresar opiniones e ideas, facilitar la toma de decisiones colaborativas, apoyar el intercambio de información y el trabajo en equipo (Sharma & Kirkman, 2015). En segundo lugar, las investigaciones recientes conceptualizan al liderazgo empoderador como un método de compartir el poder entre líderes haciendo que aumente automáticamente la autonomía de las personas (tanto individual como grupal) y se distinga una participación más proactiva en su lugar de trabajo (Steinmann et al., 2018). Aunque existen muchas opiniones sobre el liderazgo empoderador, existen diferencias en las dimensiones según su modelo teórico (Hoang et al., 2021). Sin embargo, especialistas

de la gestión también lo han estudiado relacionado con otros factores, refiriendo que es lo suficientemente distinto de estos constructos de liderazgo como para justificar una línea única de investigación académica (Sharma & Kirkman, 2015).

2.3. Liderazgo compartido

Mucho se ha dicho sobre el liderazgo compartido (SD), entre lo que más concuerdan los especialistas es que es un modelo de liderazgo en el que la responsabilidad y la autoridad para tomar decisiones se distribuyen entre todos los miembros de un equipo o grupo, en lugar de centrarse en uno solo (Aufegger et al., 2019). Este enfoque promueve la responsabilidad colectiva, la innovación y el compromiso, aumentando así la adaptabilidad y la resiliencia organizacional (J. Zhu et al., 2018), la cooperación, el empoderamiento, la participación activa de todos los actores y utiliza diferentes habilidades y conocimientos para lograr objetivos comunes de manera más efectiva (Chen & Zhang, 2023). Esta es una dinámica organizacional en la que el liderazgo se comparte entre varias personas del equipo que asumen roles en función de sus capacidades y circunstancias específicas (Van Zyl & Hofmeyr, 2021).

2.4. Cultura de aprendizaje

Una cultura de aprendizaje (LC) se puede definir como una cultura diseñada para promover y facilitar el aprendizaje de los empleados, facilitar el intercambio y la difusión del conocimiento aprendido para el crecimiento y el éxito dentro de una organización (Lefebvre et al., 2016; Marsick & Watkins, 2003; T. M. Rebelo & Gomes, 2011; Schmitz et al., 2014). Algunos estudios afirman que los empleados con deseos de aprender buscan un entorno que fomente crecimiento y desarrollo; es decir, sistema de aprendizaje sólido puede ayudar a retener a estos empleados clave brindándoles la oportunidad de desarrollarse y crecer dentro de la organización (Miño-Puigcercós et al., 2019; Walan & Gericke, 2023). Además, se ha demostrado que la capacidad de adaptarse en un entorno empresarial cambiante es fundamental para la supervivencia a largo plazo de una organización (T. Rebelo et al., 2017). Una cultura de aprendizaje fomenta la flexibilidad y la velocidad (Barlow et al., 2023; Huang & Asghar, 2018; Khan et al., 2020; Koivula et al., 2022), lo que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a nuevas situaciones y oportunidades (Gedifew & Muluneh, 2022).

Otro factor importante se centra en los líderes, siendo que ellos valoran y fomentan el aprendizaje continuo, marcando la pauta para toda la organización (Cavazotte et al., 2015). Esta cultura crea un sentido de comunidad y colaboración entre los empleados (Hazzam & Wilkins, 2023; Udin et al., 2023), promoviendo así el compromiso, el trabajo en equipo, ambiente de trabajo de apoyo (Tripathi & Kalia, 2022), la transferencia de aprendizaje (Maggi-da-silva et al., 2022), capacidad dinámica y desempeño de equipos (Gonzalez, 2022), y la identidad corporativa (Cooper et al., 2016; Mejía-Manzano et al., 2022; Urrutia et al., 2022). En consecuencia, estudiar, evaluar y analizar la cultura de aprendizaje en una organización es esencial para fomentar elementos esenciales como la innovación (C. Y. Lin & Huang, 2020; Matic, 2022), mejorar el rendimiento, retener el talento, aumentar la capacidad de adaptación, promover el liderazgo efectivo y fortalecer la cultura organizacional en su conjunto (Kucharska & Rebelo, 2022).

2.5. Capacidad dinámica

En los últimos años ha surgido un nuevo enfoque en la teoría de la estrategia que permite a las organizaciones ajustar sus estrategias para cumplir plenamente con sus compromisos (Zea-Fernández et al., 2020). Este nuevo enfoque, llamado teoría de las capacidades dinámicas (TDC), se centra en la capacidad de una organización para crear, actualizar, cambiar, integrar y reconfigurar su cartera de recursos frente a entornos que cambian rápidamente para lograr un alto rendimiento, sostenibilidad y competitividad a largo plazo (Brito-Ochoa et al., 2020; Fernandez-Pinto et al., 2024). El concepto de capacidades dinámicas (DC) se originó desde un enfoque empresarial (Teece et al., 1997). La contribución de Teece y Pisano (1994) señaló por primera vez que las empresas que pueden mantener una ventaja competitiva en el mercado global a menudo tienen una respuesta oportuna y una rápida innovación de productos. Este concepto se considera un desarrollo adicional de la visión basada en recursos (RBV) de la empresa, que supone que una empresa consta de un conjunto de recursos y que su ventaja competitiva sostenible se deriva de su participación en recursos raros y valiosos (Wang & Zhang, 2021; C. Y. Zhu & Zhang, 2022). En ese sentido, capacidad dinámica (DC) se refiere a un conjunto de procesos y habilidades que permiten a una empresa mejorar continuamente los procesos críticos (Gonzalez, 2022).

2.6. Los estilos de liderazgo influyen en la cultura de aprendizaje

El desarrollo de un liderazgo asertivo puede permitir el desarrollo de una cultura de aprendizaje que impulse a los empleados a tener una experiencia que les permita asumir riesgos mediante la creatividad e innovación (Rusindiyanto et al., 2024); esto quiere decir que un estilo de liderazgo puede animar a los empleados a hacer uso de todo su potencial de manera responsable, creando un escenario donde su participación y contribución es significativa para la empresa y/o institución (Bose et al., 2021). De este modo, se afirma que la participación de los empleados depende en gran manera del líder, pues bajo su responsabilidad alberga la promoción del aprendizaje continuo, capacitaciones y desarrollo de habilidades que permite a los empleados asumir situaciones desafiantes con confianza y competencia (Park & Park, 2019; Siahaan, 2017).

Ahora bien, teniendo como base que el estilo de liderazgo centrado en personas puede estar constituido en liderazgo de servicio, empoderador y compartido (Cahyadi et al., 2022), se ha identificado que el liderazgo de servicio influye en la cultura de aprendizaje, para detallar más esta asociación, las investigaciones sustentan que un líder cuya prioridad de necesidades está enfocada principalmente en sus empleados, se preocupa por capacitar al talento humano y moldear sus habilidades, produciendo en ellos el desarrollo de su máximo potencial (Dalain, 2023). De este modo, el orden de prioridad adoptada por el líder inspira en los empleados una actitud positiva hacia la institución, creando un ambiente donde la cultura del aprendizaje es muy bien valorada (Akgün et al., 2023; Dalain, 2023; Tsarkos, 2023).

Por otro lado, se ha identificado investigaciones que establecen que el liderazgo de servicio asume un rol importante en crecimiento y desarrollo de los empleados; en tal sentido, se genera un entorno dinámico donde el líder asume un rol de mentor y facilitador en tanto el empleado eleva sus competencias individuales (Chiniara & Bentein, 2016; Politis & Politis, 2017; Rosnani, 2018). No obstante, el estilo de liderazgo empoderador también ha sido analizado como un factor que influye en la cultura del aprendizaje y es que cuando un líder fomenta autonomía y delega las responsabilidades, despierta en su equipo de trabajo la creatividad, motivación y descubrimiento de nuevas habilidades, las mismas que son utilizadas como una herramienta indispensable para tener respuestas

asertivas ante alguna situación (Hanh & Choi, 2019; Xie, 2019), siendo así, es necesario que un líder empoderador promueva los procesos colaborativos, incentive la retroalimentación a fin de crear un entorno donde compartir el conocimiento y colaborar con los compañeros se conviertan en una actividad que mejore las competencias de los empleados (Choi et al., 2015; Hanh & Choi, 2019).

Además, los estudios que han explorado un liderazgo que admite la distribución de responsabilidades y participación activa de los miembros de un equipo (liderazgo compartido) influye de manera positiva en la cultura del aprendizaje (Porter et al., 2024) (Zhan et al., 2024); esto quiere decir que la eficacia colectiva surge como resultado de un liderazgo compartido donde los resultados del equipo se ven potenciados debido a la colaboración y habilidades de los miembros de equipo, ocasionando así la innovación, resolución asertiva de problemas y el logro de metas colectivas (Hoch, 2014; Sabir et al., 2022). En base a lo anterior se plantean las siguientes hipótesis de estudio:

H1: *El liderazgo de servicio influye en la cultura del aprendizaje.*

H2: *El liderazgo empoderador influye en la cultura del aprendizaje.*

H3: *El liderazgo compartido influye en la cultura del aprendizaje.*

2.7. Cultura de aprendizaje influye en la capacidad dinámica.

Según investigaciones, cuando la cultura del aprendizaje interviene en la capacidad dinámica, se crea un panorama donde la habilidad de las organizaciones para alcanzar la integración, construcción y reconfiguración de las competencias tanto internas como externas se fortalecen de acuerdo a las exigencias de los entornos empresariales (Naqshbandi & Tabche, 2018; Sabir et al., 2022). Otro soporte teórico establece que la cultura de aprendizaje, independientemente a permitir que los miembros de un equipo intercambien ideas, exploren y exploten sus conocimientos, también los empodera, abriendo un camino importante en la innovación y creatividad dentro de la organización, debido al desarrollo de una mejor comprensión, lo que permite el descubrimiento de nuevas oportunidades que mantiene a la organización competitiva frente a la competencia, lo que se denomina capacidad dinámica (Tripathi & Kalia, 2022).

Otros estudios establecen que un elemento crucial para lograr la capacidad dinámica de una institución es mediante la conformación de un equipo sólido, un equipo integrado cuya motivación a aprender de manera continua y colaborativa impulsa la adaptación a los cambios, consiguiendo así una forma de construir y prosperar una organización (Lin & Huang, 2021; Tripathi & Sankaran, 2021); siendo así, es importante promover un ambiente de confianza y apertura dentro de los equipos de trabajo, facilitándoles los elementos esenciales para fortalecer su capacidad individual y colectiva, denominada cultura del aprendizaje (Lin et al., 2019). En base a lo anterior se plantean las siguientes hipótesis de estudio:

H4: *La cultura del aprendizaje influye en la capacidad dinámica.*

2.8. La cultura de aprendizaje en el liderazgo servidor, empoderador y compartido.

Tal como se ha especificado en los párrafos anteriores, existe un vínculo importante entre el liderazgo de servicio, empoderador y compartido en la cultura de aprendizaje, pero ¿qué tan probable podría ser que el liderazgo mantenga una asociación con la capacidad

dinámica, teniendo como variable mediadora la cultura del aprendizaje? Si bien, en los párrafos anteriores se sostiene que el liderazgo se asocia con la cultura del aprendizaje, hay estudios que hacen un énfasis especial al liderazgo como un factor que influye en los resultados organizacionales que puede alcanzar una institución, a la capacidad para sobrevivir en un entorno comercial competitivo; de este modo, el comportamiento del líder puede impulsar la capacidad dinámica, facilitando este proceso la adquisición de conocimientos previos (Khattak et al., 2020). Así también, otras investigaciones sustentan que existe un vínculo significativo entre el liderazgo y la mejora continua (capacidad dinámica), la misma que es reforzada mediante los conocimientos adquiridos por parte de los empleados

En líneas generales, cada vez que un líder mantiene un comportamiento que procura el crecimiento profesional de sus colaboradores, que pone como prioridad al colaborador y lo hace partícipe de las decisiones que promuevan el bienestar de la institución, se generan beneficios individuales y organizacionales (Tripathi & Sankaran, 2021), los mismos que se ven reflejados en el posicionamiento de una institución, pues el colaborador al participar en la toma de decisiones, aplica sus conocimientos para facilitar la implementación de las mismas; sintiéndose este colaborador como una pieza importante, lo que hace que explote sus habilidades con mayor compromiso, surgiendo así un efecto mayor hacia la capacidad dinámica de una empresa (Hilverda et al., 2023; Rehman et al., 2023). En base a lo anterior se plantean las siguientes hipótesis de estudio:

H5: *La cultura del aprendizaje tiene un rol mediador en la influencia del liderazgo de servicio en la capacidad dinámica.*

H6: *La cultura del aprendizaje tiene un rol mediador en la influencia del liderazgo empoderador en la capacidad dinámica.*

H7: *La cultura del aprendizaje tiene un rol mediador en la influencia del liderazgo compartido en la capacidad dinámica.*

3. Materiales y Métodos

3.1. Diseño, procedimiento y participantes

El diseño de este estudio fue instrumental (Ato et al., 2013). El grupo poblacional estuvo conformado por trabajadores de una Agencia sin fines de lucro, pertenecientes a 9 países de Latinoamérica. Esta institución brinda ayuda humanitaria y desarrollo en 130 países del mundo y tiene un impacto muy importante en Latinoamérica. Se consideró como criterio de inclusión tener la mayoría de edad (mínimo 18 años) y contar con más de un año trabajando en funciones directivas, de jefatura, administrativas y técnicas de implantación de proyectos. Para la selección de los participantes se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia (Otzen & Manterola, 2017), eligiendo aquellos que estaban disponibles y dispuestos a participar en la investigación. Esto se obtuvo por una solicitud de participación a través de los directivos de cada Agencia-País. Participaron un total de 300 trabajadores con edades comprendidas entre 19 y 68 años ($M = 34.10$ y $DE = 8.88$). La mayoría de los participantes eran mujeres (61.67%), solteros (56%), con un rango de edad de 19 a 29 años (40.33%), que laboraban en la Agencia-País de Ecuador (49%) y que llevaban laborando para la institución entre 1 a 5 años (82%) (Tabla 1).

Tabla 1. Perfil sociodemográfico de los participantes ($n = 300$)

Categoría		Frecuencia	%
18 Sexo	Femenino	185	61.67
	Masculino	115	38.33
Estado civil	Soltero(a)	168	56.00
	Conviviente	10	3.33
	Casado(a)	108	36.00
	Divorciado(a)	14	4.67
12 Rango de edad	19 – 29 años	121	40.33
	30 – 39 años	105	35.00
	40 – 49 años	54	18.00
	50 – 68 años	20	6.67
Agencia-País donde labora	Ecuador	147	49.00
	Perú	69	23.00
	Chile	26	8.67
	Brasil	47	15.67
	Venezuela	4	1.33
	México	3	1.00
	Colombia	2	0.67
	Argentina	1	0.33
1 Años de servicio	Paraguay	1	0.33
	1 – 5 años	246	82.00
	6 – 10 años	34	11.33
	11 – 15 años	5	1.67
	16 años a más	15	5.00

3.2. Escalas de medida

El cuestionario online se estructuró en tres secciones: la primera sección incluía las instrucciones y el consentimiento informado de los participantes, la segunda sección incluía las variables sociodemográficas y la última contenía las escalas de medida. Todas estas fueron traducidas del inglés. Antes de la aplicación, estas sufrieron un proceso de validación semántica con la inclusión de 6 trabajadores que cumplieran con el perfil de los participantes, asegurándose que los ítems eran entendibles en el contexto de cada país. Para responder a cada ítem de las escalas de medida se utilizó un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, medidos desde 1 (“Totalmente en desacuerdo”) a 5 (“Totalmente de acuerdo”).

Estilos de liderazgo. Para medir esta variable se empleó un instrumento corto de 9 ítems y 3 factores, el cual consistía en 2 ítems para liderazgo servidor (SE) tomados de estudios precedentes (Cahyadi et al., 2022; Russell & Stone, 2002), 3 ítems para liderazgo empoderador (EL) empleado de escalas cortas (Cahyadi et al., 2022; Naqshbandi & Tabche, 2018), y 4 ítems para liderazgo compartido (SD) adaptado de una investigación reciente (Chacón-Henao et al., 2022). La consistencia interna fue medida por el Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.917, 0.955$ y 0.934 respectivamente).

Cultura del aprendizaje. Para medir este construto se utilizó un modelo reciente de 7 ítems estructurados en 3 factores (Dominguez & Massaroli, 2017). Los factores se codificaron de la siguiente manera: Intercambio de conocimiento (KS), Participación

activa de la gestión (MAP) y Asumir riesgos y fomentar el proceso creativo (RCP). La consistencia interna fue medida por el Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.909$).

Capacidad dinámica. Se utilizó una escala corta de 6 ítems distribuidos en 3 factores. Los factores se codificaron de la siguiente manera: Absorción de Conocimientos (KA), Explotación de Conocimiento (KET), y Exploración de Conocimiento (KEL) (Dominguez & Massaroli, 2017). La consistencia interna fue medida por el Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.912$).

11

3.3. Consideraciones éticas

La investigación fue aprobada por el Comité de Ética de una Universidad Peruana (2023-CE-EPG-00153). Posteriormente, durante el periodo comprendido entre enero y mayo de 2024, se invitó a los participantes a completar un cuestionario online a través de *Google Forms*. Antes de la recolección de datos, se siguieron las reglas de confidencialidad y los principios de la Declaración de Helsinki (Manzini, 2000; Puri et al., 2009), informando a los participantes sobre el propósito de la investigación y obteniendo su consentimiento informado bajo la premisa: “Reconozco que al llenar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar del estudio”.

3.4. Análisis de datos

2

Para realizar el análisis estadístico de los datos se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Para evaluar con el PLS-SEM se realizaron dos etapas: evaluación de las propiedades psicométricas de la escala de medida, como la fiabilidad, validez convergente y discriminante; y la contrastación de hipótesis mediante el sistema de ecuaciones estructurales.

4. Resultados

La evaluación de un modelo utilizando PLS-SEM es un proceso de dos pasos que implica la evaluación de los modelos de medición y estructurales (Chin, 2010; J. F. Hair et al., 2011).

4.1. Validez convergente

2

Según Hair et al. (2017), para evaluar el modelo de medida, se propuso una estimación de la confiabilidad de los constructos (confiabilidad compuesta y alfa de Cronbach) y validez (validez discriminante y convergente). Los valores del Alfa de Cronbach están entre 0.909 y 0.955, y el valor umbral de 0.7 cae por debajo de estos valores (Hair et al., 2017). Asimismo, la confiabilidad compuesta (CR) arroja valores entre 0.912 y 0.956, los cuales estuvieron por encima del valor sugerido de 0.7 (Kline, 2015). De acuerdo con estos hallazgos, todos los constructos se consideraron libres de errores y se estableció la confiabilidad del constructo (ver Tabla 2).

Tabla 2. Resultados de validez convergente

Constructo	Items	Carga factorial	α	CR	AVE
Liderazgo Servidor (SE)	SE1	0.960	0.917	0.917	0.923
	SE2	0.961			
Liderazgo Empoderador (EL)	EL1	0.958	0.955	0.956	0.918
	EL2	0.960			

	EL3	0.955			
Liderazgo Compartido (SD)	SD1	0.906			
	SD2	0.921	0.934	0.935	0.835
	SD3	0.916			
	SD4	0.912			
Cultura del Aprendizaje (LC)	MAP1	0.868			
	MAP2	0.863			
	MAP3	0.864			
	KS1	0.684	0.909	0.912	0.650
	KS2	0.786			
	RCP1	0.775			
	RCP2	0.786			
Capacidad Dinámica (DC)	KA1	0.854			
	KA2	0.850			
	KET1	0.828	0.912	0.916	0.693
	KET2	0.807			
	KEL1	0.830			
	KEL2	0.824			

2 Nota. Los resultados de validez convergente aseguraron valores aceptables (Carga factorial, Alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta (CR) $\geq 0,70$ y Varianza media extraída (AVE) $>0,5$).

La varianza promedio extraída (AVE) y la carga factorial deben probarse para la validez convergente (Hair et al., 2017). Según la Tabla 2, todas las cargas factoriales tenían valores por encima del valor sugerido de 0.7. Además, la tabla 1 muestra que los rendimientos del AVE tienen valores entre 0.650 y 0.923 y están por encima del valor umbral de 0.5. Con estos resultados se satisfacen adecuadamente la validez convergente para todos los constructos.

4.2. Validez discriminante

Para determinar la validez discriminante se tomaron en cuenta dos criterios: (1) El criterio de Fornell-Larker y (2) la relación Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Hair et al., 2017). Según la Tabla 3, los requisitos fueron confirmados por la condición de Fornell-Larker ya que todos los AVE y sus raíces cuadradas son mayores que sus correlaciones con otros constructos (Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 3. Escala de Fornell-Larcker

	DC	EL	LC	SD	SE
DC	0.833				
EL	0.553	0.958			
LC	0.701	0.641	0.806		
SD	0.595	0.700	0.678	0.914	
SE	0.558	0.685	0.651	0.636	0.961

2 Nota. Los valores de la diagonal en negrita representan el cuadrado de la varianza promedio extraída (AVE).

Los resultados de la relación HTMT se proporcionan en la Tabla 4, que muestra que el valor umbral de 0.85 es mayor que el valor de cada constructo (Henseler et al., 2015). Por lo tanto, la validez discriminante se determina con estos hallazgos. Estos resultados

confirman la validez y confiabilidad del modelo de medida. En consecuencia, se puede continuar con la evaluación del modelo estructural.

Tabla 4. Relación Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	DC	EL	LC	SD	SE
DC					
EL	0.585				
LC	0.760	0.686			
SD	0.636	0.740	0.735		
SE	0.603	0.732	0.712	0.686	

4.3. ² Análisis del modelo estructural

Las hipótesis propuestas se contrastaron mediante la técnica PLS-SEM. Los valores de relevancia predictiva se utilizaron para el ajuste del modelo. Los valores de redundancia con validación cruzada (R²) representan la relevancia predictiva del modelo. Los valores de R² deben ser mayores que 0 para la precisión del modelo (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2015). En la Tabla 5 se muestran las variables latentes endógenas donde se aprecia su respectivo R².

Tabla 5. R² de las variables latentes endógenas

Constructo	R ²
Cultura de Aprendizaje (LC)	0.556
Capacidad Dinámica (DC)	0.491

² Los valores del coeficiente de ruta, el valor p y las estadísticas t se utilizaron para aceptar y rechazar las hipótesis como se muestra en la Figura 1 y Tabla 6. La fuerza de la relación entre las variables se puede examinar a través de los valores del coeficiente de ruta. Los valores del coeficiente de ruta cercanos a +1 indican una fuerte relación y viceversa (Hair et al., 2016). Los valores p y los estadísticos t se refieren a la aceptación y rechazo de las hipótesis propuestas. En este estudio, el modelo conceptual contiene siete hipótesis. Los resultados de las hipótesis probadas se han resumido en la Tabla 6. Se acepta H1, la cual propuso que el liderazgo servidor (SE) tiene un impacto positivo en la cultura del aprendizaje (LC) ($p = 0.292$, $p < 0.000$, $t = 4.145$); se aceptó H2, que proponía que el liderazgo empoderador (EL) tiene un impacto positivo en la cultura del aprendizaje (LC) ($\beta = 0.189$, $p = 0.004$, $t = 2.911$); H3 se acepta, la cual propuso que el liderazgo compartido (SD) tiene un impacto positivo en la cultura del aprendizaje (LC) ($\beta = 0.360$, $p < 0.000$, $t = 4.630$) y H4 se acepta, que proponía que la cultura del aprendizaje (LC) tiene un impacto positivo en la capacidad dinámica (DC) ($\beta = 0.701$, $p < 0.000$, $t = 21.469$). Finalmente, H5 es aceptada que proponía que la cultura del aprendizaje (LC) tiene un rol mediador en la influencia del liderazgo de servicio (SE) en la capacidad dinámica (DC) ($\beta = 0.205$, $p < 0.000$, $t = 4.086$); H6 es aceptada que proponía que la cultura del aprendizaje (LC) tiene un rol mediador en la influencia del liderazgo empoderador (EL) en la capacidad dinámica (DC) ($\beta = 0.132$, $p = 0.004$, $t = 2.854$) y H7 es aceptada que proponía que la cultura del aprendizaje (LC) tiene un rol mediador en la influencia del liderazgo compartido (SD) en la capacidad dinámica (DC) ($p = 0.252$, $p < 0.000$, $t = 4.452$). De este modo, se comprobaron todas las hipótesis y de estos hallazgos se desprende que promover el liderazgo de servicio dentro de una institución podría fortalecer y fomentar un ambiente donde el aprendizaje continuo y la mejora sean valorados y practicados. También, el liderazgo empoderamiento puede motivar a los

empleados a buscar constantemente oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Además, como el liderazgo compartido implica la colaboración entre varios líderes o la distribución de roles de liderazgo entre diferentes individuos, al tener influencia en la cultura de aprendizaje, es probable que promueva la diversidad de perspectivas, experiencias y habilidades dentro de la organización. Por otro lado, como la cultura del aprendizaje implica que los individuos y equipos están constantemente adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades, esto podría mejorar la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno externo, como cambios tecnología emergente. Finalmente, si la cultura del aprendizaje media la influencia de diferentes estilos de liderazgo (servicio, empoderamiento, compartido) en la capacidad dinámica de la institución, esto sugiere que estos estilos de liderazgo tienen un impacto positivo indirecto en la capacidad de adaptación y cambio de la organización a través de la promoción de un ambiente propicio para el aprendizaje continuo y la mejora.

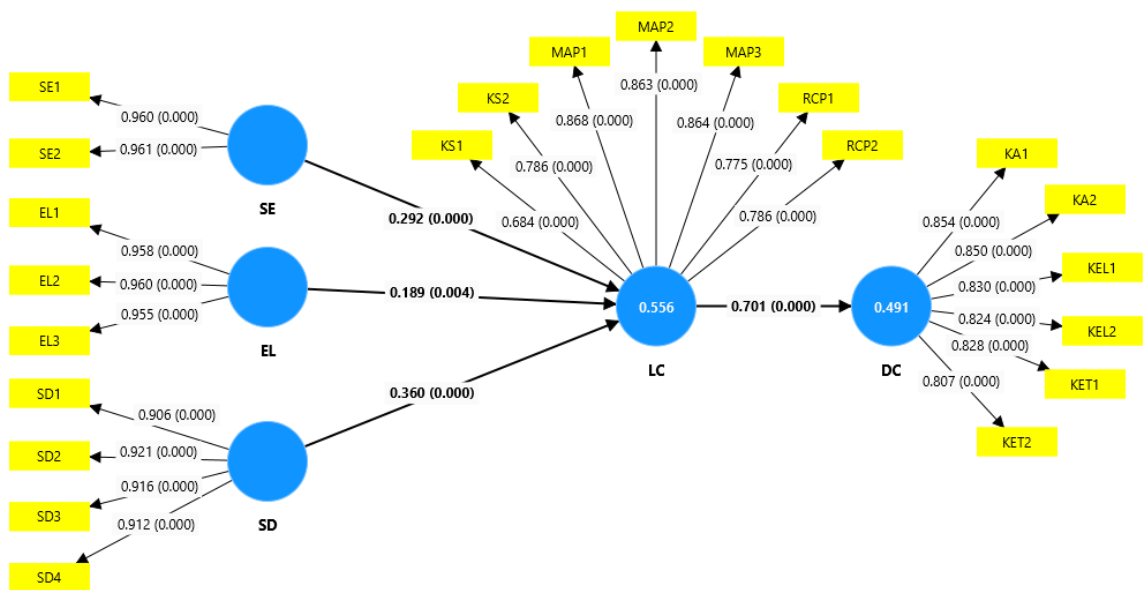


Figura 1. Modelo estructural

Tabla 6. Resultados del Modelo Estructural

H	Hipótesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values	Decisión
H1	SE-LC	0.292	0.290	0.071	4.145	0.000	Supported
H2	EL-LC	0.189	0.192	0.065	2.911	0.004	Supported
H3	SD-LC	0.360	0.359	0.078	4.630	0.000	Supported
H4	LC-DC	0.701	0.702	0.033	21.469	0.000	Supported
H5	SE-LC-DC	0.205	0.204	0.050	4.086	0.000	Supported
H6	EL-LC-DC	0.132	0.135	0.046	2.854	0.004	Supported
H7	SD-LC-DC	0.252	0.252	0.057	4.452	0.000	Supported

5. Discusión

El objetivo del presente estudio fue analizar si los estilos de liderazgo influyen en la cultura de aprendizaje y la capacidad dinámica. Los análisis de la evaluación del modelo de medida indicaron altos niveles de confiabilidad de los constructos evaluados, lo cual

es fundamental para garantizar la validez de las conclusiones. Los valores de Alfa de Cronbach obtuvieron puntuaciones superiores a 0.7, lo que indica una sólida consistencia interna. Asimismo, la confiabilidad compuesta (CR) también superaron las puntuaciones mínimas válidas, mostrando que los indicadores de cada constructo reflejan adecuadamente el concepto teórico que pretende medir. En ese sentido, el que el Alfa de Cronbach como la confiabilidad compuesta hayan tenido valores superiores al umbral mínimo, establecen la confiabilidad del constructo para continuar el proceso de la comprobación del modelo estructural. Se usaron dos criterios para determinar la validez discriminante: el criterio de Fornell-Larker y la relación Heterotrait-Monotrait (HTMT). En ambos casos los valores obtenidos evidenciaron un modelo robusto.

Para la comprobación de las hipótesis se utilizó la técnica PLS-SEM. Los valores del coeficiente de ruta, el valor p y las estadísticas t se utilizaron para aceptar y rechazar las hipótesis. En el caso de la H1, se aceptó que el liderazgo servidor (SE) tiene un impacto positivo en la cultura del aprendizaje (LC). El estudio de Dalain (2023) armoniza con este resultado al evidenciar que el liderazgo servidor en compañía de otras variables como congruencia de objetivos y prácticas de recursos humanos moderan la innovación donde la cultura del aprendizaje desempeña un rol importante (Gonzalez, 2024). La H2 fue aceptada, donde se demuestra que el liderazgo empoderador (EL) tiene un impacto positivo en la cultura del aprendizaje. En ese sentido, el estudio de Babaei et al. (2021) encontró una relación estrecha entre el liderazgo empoderador y la cultura del aprendizaje. La H3 también fue aceptada lo que resalta la importancia del liderazgo compartido (SD) en la promoción de una cultura organizacional orientada al aprendizaje, lo cual es fundamental para la innovación y adaptación continua.

En cuanto a la aceptación de la H4, se refuerza la idea de que una fuerte cultura del aprendizaje es crucial para el desarrollo de capacidades dinámicas, permitiendo a las organizaciones adaptarse rápidamente a cambios en el entorno al mejorar continuamente sus procesos críticos (Dominguez & Massaroli, 2017; Gonzalez, 2022). La aceptación de la H5 sugiere que el liderazgo servidor puede fomentar capacidades dinámicas principalmente a través de la creación de una cultura del aprendizaje (Irani et al., 2009; Tran & Choi, 2019). La H6, al ser aceptada indica una relación significativa, aunque más modesta en comparación con los otros modelos de liderazgo. Finalmente, aceptar la H7 destaca la importancia del liderazgo compartido no solo en la promoción directa de una cultura del aprendizaje, sino también en su capacidad para traducir esta cultura en capacidades dinámicas (Gonzalez, 2022).

5.1. Implicancias teóricas y prácticas

Este estudio presenta diversas implicaciones tanto teóricas como prácticas. En el ámbito teórico, amplía el conocimiento sobre el comportamiento de los líderes de organizaciones sin fines de lucro en Latinoamérica y cómo este comportamiento influye en la cultura de aprendizaje y en la capacidad dinámica de estas organizaciones. Las consideraciones teóricas resaltan que el liderazgo es esencial para desarrollar capacidades dinámicas, lo cual demuestra que es una dimensión clave para mejorar las competencias de los miembros de la organización en sus procesos de transformación y en el cumplimiento de sus objetivos y metas. Así, considerar al liderazgo como un componente crucial que impacta la cultura de aprendizaje y las capacidades dinámicas en organizaciones sin fines de lucro añade valor a la investigación sobre este tema. El liderazgo es un proceso que fomenta y motiva a los demás componentes de la organización a ser emprendedores, innovadores, colaborativos y transformadores, proporcionando habilidades para una

mayor efectividad gerencial. Los resultados del estudio demuestran los beneficios de fortalecer el liderazgo servidor, empoderador y compartido para obtener ventajas competitivas.

Desde la perspectiva práctica organizacional, estos resultados son relevantes ya que el actual contexto de las organizaciones sin fines de lucro en Latinoamérica, caracterizado por la reducción de fondos de cooperación internacional y la alta competencia por acceder a recursos para proyectos sociales, obliga a estas organizaciones a realizar adaptaciones internas. Es decir, deben adoptar prácticas diferenciadoras, tanto tangibles como intangibles, para mantenerse en el mercado, ser sostenibles a largo plazo y desarrollar ventajas competitivas. Por lo tanto, esta investigación resulta de interés para los profesionales de recursos humanos, quienes deben promover el liderazgo servidor, empoderador y compartido dentro de sus equipos de trabajo. Invertir en la formación de líderes eficaces puede fortalecer la cultura de aprendizaje y aumentar las capacidades dinámicas de las instituciones sin fines de lucro, contribuyendo así a su sostenibilidad organizacional y permanencia en el mercado para cumplir con su misión institucional.

5.2. Limitaciones y futuras investigaciones

Una posible limitación de este estudio es el uso de una muestra de conveniencia. Sin embargo, esta muestra incluye equipos de trabajo de diferentes países de Latinoamérica, abarcando diversas realidades organizacionales y económicas. Futuros estudios deberían enfocarse en desentrañar los caminos causales mediante técnicas longitudinales. Se recomienda el uso de una metodología multinivel para explorar estudios longitudinales que relacionen el nivel organizacional con variables de niveles más bajos, como los recursos humanos, donde sería interesante investigar las diferencias en las percepciones de supervisores y empleados respecto al liderazgo servidor, empoderador y compartido.

6. Conclusión

El liderazgo siempre ha ocupado un lugar importante en los entornos laborales cooperando con la construcción de un mundo empresarial más competitivo y eficaz, el mismo que debe incorporarse en varios sectores, incluidas las instituciones sin fines de lucro. Por otra parte, las organizaciones que quieran ser eficaces deben adaptarse a ciertos cambios que las llevarán a donde quieren estar, y aquí es donde se debe construir una verdadera cultura del aprendizaje. Una cultura orientada al aprendizaje tiene como objetivo crear un entorno organizacional que se centre en la colaboración entre individuos y estimule los procesos creativos, y la estructura organizacional debe apoyar el intercambio de conocimientos. En ese sentido, esta investigación se propuso analizar si los estilos de liderazgo influyen en la cultura de aprendizaje y la capacidad dinámica.

En ese sentido, para atender el objetivo principal de la investigación se realizó un estudio explicativo considerando a 300 trabajadores de 9 países de Latinoamérica que declararon ejercer actividades laborales en una institución sin fines de lucro, con edades comprendidas entre 19 y 68 años ($M = 34.10$ y $DE = 8.88$), reclutados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. El modelo teórico se evaluó mediante el Partial Least Square (PLS-SEM). Se obtuvo un modelo de medida con ajuste adecuado ($\alpha =$ entre 0.909 y 0.955; $CR =$ entre 0.912 y 0.956 y $AVE = 0.650$ y 0.923). Con base en los resultados, se demostró un impacto positivo del liderazgo servidor en la cultura del aprendizaje ($\beta =$

0.292), del liderazgo empoderador en la cultura del aprendizaje ($\beta = 0.189$) y del liderazgo compartido en la cultura del aprendizaje ($\beta = 0.360$), y de la cultura del aprendizaje en la capacidad dinámica ($\beta = 0.701$).

La investigación otorga una perspectiva valiosa para los líderes de este sector que buscan alcanzar niveles más altos de cultura de aprendizaje y aumentar la capacidad dinámica entre sus trabajadores. Por lo tanto, este estudio ofrece implicaciones gerenciales importantes para los gestores de las entidades sin fines de lucro, el personal de talento humano y profesionales del mundo académico.

● 10% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 10% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 1% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	risti.xyz Internet	5%
2	retos.ups.edu.ec Internet	3%
3	repositorio.upeu.edu.pe:8080 Internet	<1%
4	Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova, Isabel M. Martínez. "Liderazgo tra... Crossref	<1%
5	repositorio.autonoma.edu.pe Internet	<1%
6	revistaeggp.uchile.cl Internet	<1%
7	revistas.unilibre.edu.co Internet	<1%
8	revistas.uned.es Internet	<1%

9	Universitas Diponegoro on 2018-09-24	<1%
	Submitted works	
10	hipatiapress.com	<1%
	Internet	
11	repositorio.upeu.edu.pe	<1%
	Internet	
12	riull.ull.es	<1%
	Internet	
13	scribd.com	<1%
	Internet	
14	Denis Cedeno-Moreno, Miguel Vargas-Lombardo. "Application of Mach...	<1%
	Crossref	
15	Juan Francisco Martín-Ugedo, Antonio Mínguez-Vera, Fabrizio Rossi. "...	<1%
	Crossref	
16	mail.polodelconocimiento.com	<1%
	Internet	
17	repositorio.umch.edu.pe	<1%
	Internet	
18	repositorio.unh.edu.pe	<1%
	Internet	
19	"Reducción del prejuicio hacia hombres gais y mujeres lesbianas a trav...	<1%
	Crossref posted content	
20	eduso.net	<1%
	Internet	

21	espanol.libretexts.org Internet	<1%
22	hdl.handle.net Internet	<1%
23	repositorio.catie.ac.cr Internet	<1%
24	researchgate.net Internet	<1%

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 11 palabras)

BLOQUES DE TEXTO EXCLUIDOS

Rango de edad20 – 30 años31 - 40 años41 – 50 años

kipdf.com

Director o Alta DirecciónJefe de ÁreaPersonal AdministrativoPersonal TécnicoPer...

www.risti.xyz

Para el análisis de los datos se

www.risti.xyz

El cuestionario

www.risti.xyz

a la muestra del estudio

www.risti.xyz

Análisis factorial exploratorioEn la Tabla 3 se muestra el

www.risti.xyz

Tabla 4 – Validación del modelo de medición final con

www.risti.xyz

Cronbach's alpha (α) for all variables is >0

repositorio.autonoma.edu.pe

La Tabla 5 muestra los indicadores del ajuste del modelo de medida de la escala p...

www.risti.xyz

Tabla 5 - Índices estadísticos de bondad de ajuste de la escala

www.risti.xyz

El propósito del estudio fue traducir y analizar la evidencia de validez y confiabilid...

www.risti.xyz

La sección 2

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador on 2021-01-12

País dondelaboraFemeninoMasculino

www.risti.xyz

Años de servicio1 – 5 años6 – 10 años11 – 15 años16 años a más

www.risti.xyz

Consideraciones éticasLa investigación fue aprobada por el Comité de Ética de

repositorio.upeu.edu.pe
