

The effective influence of emotional competencies on the leadership of companies in Costa Rican Free Trade Zones

Alejandra Marín Rodríguez¹ , Raúl Javier Chang Tam^{1,3} , Roberto Hunter² 

1: Universidad Latina de Costa Rica, Costa Rica
alejandra.marin@ulatina.net

1, 3: Universidad Latina de Costa Rica, Costa Rica
raul.chang@ulatina.net

2: Universidad Latina de Costa Rica, Costa Rica
roberto.hunter@ulatina.net

Abstract–

The effective influence of emotional competencies on the leadership of companies located in Costa Rican Free Trade Zones motivates us to determine the relationship between the emotional competencies of leaders and their impact on organizational performance. Through a methodological approach based on multivariate analysis using SmartPls 4.1.1.1, it assesses how emotional skills such as empathy and self-regulation influence employee motivation, satisfaction, and retention. In this work, related concepts and their influence on the outcome of the objectives in a company located in a Free Trade Zone are validated. The results of the study indicate that leaders with high emotional competencies not only effectively manage stress and conflict but also promote a positive work environment that fosters innovation and creativity. In addition, there is an improvement in the perception of transparency and fairness in decision-making, which increases trust and a sense of belonging among employees. The research concludes that the development of emotional competencies in leaders is crucial for the success and sustainability of companies in competitive environments. The implementation of training and development programs focused on emotional intelligence is recommended to improve leadership effectiveness and, therefore, organizational performance.

Keywords - Free Trade Zone, SmartPls-SEM, Emotional Competencies, Leadership, Costa Rica.

Influencia efectiva de las competencias emocionales en el liderazgo de empresas en Zonas Francas Costa Rica

Alejandra Marín Rodríguez¹ , Raúl Javier Chang Tam^{1,3} , Roberto Hunter² 

1: Universidad Latina de Costa Rica, Costa Rica
alejandra.marin@ulatina.net

1, 3: Universidad Latina de Costa Rica, Costa Rica
raul.chang@ulatina.net

2: Universidad Latina de Costa Rica, Costa Rica
roberto.hunter@ulatina.net

Abstract— *La influencia efectiva de las competencias emocionales en el liderazgo de las empresas ubicadas en Zonas Francas de Costa Rica, motiva determinar la relación entre las competencias emocionales de los líderes y su impacto en el desempeño organizacional. A través de un enfoque metodológico basado en análisis multivariable utilizando SmartPls 4.1.1.1, se evalúan las habilidades emocionales como la empatía y la autorregulación influye en la motivación, satisfacción y retención de los empleados. En este trabajo, se validan conceptos afines y su influencia en el resultado de los objetivos en una empresa ubicada en una Zona Franca. Los resultados del estudio indican que los líderes con altas competencias emocionales no solo gestionan de forma efectiva el estrés y los conflictos, sino que promueven un entorno de trabajo positivo que fomenta la innovación y creatividad. Además, se observa una mejora en la percepción de transparencia y equidad en la toma de decisiones, lo que incrementa la confianza y el sentido de pertenencia entre los empleados. La investigación concluye que el desarrollo de competencias emocionales en los líderes es crucial para el éxito y sostenibilidad de las empresas en entornos competitivos. Se recomienda la implementación de programas de formación y desarrollo enfocados en inteligencia emocional para mejorar la efectividad del liderazgo y, por ende, el rendimiento organizacional.*

Keywords— *Zona Franca, SmartPls-Sem, Competencias Emocionales, Liderazgo, Costa Rica.*

I. INTRODUCCIÓN

La influencia efectiva de las competencias emocionales en el liderazgo dentro de las empresas ubicadas en zonas francas, motiva una investigación exhaustiva para determinar cómo estas impactan en la gestión y el desempeño de los líderes empresariales en este entorno específico[1].

Para contextualizar este análisis, se revisará la literatura existente sobre competencias emocionales y liderazgo, destacando estudios previos que han abordado esta relación en diferentes contextos empresariales. Además, se explorarán teorías y modelos que sustentan la importancia de las competencias emocionales en el liderazgo, proporcionando una base teórica sólida para el desarrollo de esta investigación[2].

En la actualidad, el estudio de las competencias emocionales y su impacto en el liderazgo empresarial ha cobrado una relevancia significativa. Diversas investigaciones han demostrado que las competencias emocionales, tales como la empatía, la autoconciencia y la gestión emocional, son fundamentales para el desarrollo de un liderazgo efectivo. Estas competencias no solo influyen en la motivación y el compromiso de las personas colaboradoras, sino que también afectan directamente los resultados organizacionales y el clima laboral[3].

Las competencias emocionales permiten el análisis de las situaciones y la conciencia sobre sí mismo, permitiendo generar una mentalidad de resiliencia y reconstrucción. El análisis de situaciones permite tomar mejores decisiones y la conciencia sobre sí mismo expone al ser definido por las habilidades blandas[4]. Para ser un buen líder no solo se relaciona con factores innatos, sino con competencias emocionales[5]. Los líderes gestionan sus emociones y las de sus colaboradores, cimentan relaciones sólidas basadas en la confianza[6].

Los resultados de esta investigación proporcionarán una comprensión entre la inteligencia emocional y el liderazgo, ofreciendo propuestas prácticas para mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones.

El resto de este documento lo componen las secciones:

Sección 1, Introducción

Sección 2, Fundamentos teóricos.

Sección 3, Metodología.

Sección 4, Resultados de la Investigación.

Sección 5, Discusión de los resultados.

Sección 6, Declaración de intereses en conflicto

Investigaciones previas han resaltado la influencia de las competencias emocionales en la satisfacción laboral y la retención de empleados[7], sin embargo, hay una falta de estudios específicos que aborden como estas competencias impactan el liderazgo en zonas francas.

Se propone examinar la influencia efectiva de las competencias emocionales en el liderazgo de las empresas situadas en zonas francas. Se espera que los hallazgos no solo contribuyan al

III. METODOLOGÍA

conocimiento teórico sobre el tema, si no también proporcionen recomendaciones prácticas para el desarrollo de habilidades emocionales en líderes empresariales, mejorando así el rendimiento y la satisfacción laboral. [8].

En este contexto, las tendencias del liderazgo de competencias emocionales, se una variable a considerar, dado que ofrece herramientas esenciales que permiten a las empresas la retención y satisfacción de sus colaboradores, a su vez, facilita anticiparse a la rotación e insatisfacción del personal[9].

Ante las crecientes exigencias de las competencias laborales, el análisis de tendencias del liderazgo emocional se ha vuelto indispensable en numerosos procesos estratégicos, generando importantes ventajas centrándose en la mejora constante de procesos de satisfacción laboral y retención, aspecto de vital importancia en el contexto actual[10].

II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El análisis busca contribuir al entendimiento de cómo las competencias emocionales influyen en el liderazgo efectivo dentro del contexto empresarial en zonas francas de Costa Rica. Esta investigación pretende proporcionar datos y análisis detallados sobre la relación entre las competencias emocionales y el desempeño de los líderes en un entorno específico y competitivo.

Se analizan las causas de fenómenos y aspectos de las acciones que desarrolla el liderazgo en las empresas ubicadas en zonas francas. En países sub desarrollados, no es frecuente que las empresas que den valor a los hallazgos derivados de una investigación, aun así requieran considerar innovaciones novedosas que contribuyan en sus procesos[11].

A. *Liderazgo emocional:*

El líder anima al colaborador a construir una relación de calidad facilitando la autorregulación generando confianza en su integridad, capacidad, motivación. Pone atención a sus sentimientos y necesidades[12].

B. *Resolución de conflictos:*

Es un proceso que busca la solución pacífica de un desacuerdo o disputa, de manera que todas las partes involucradas puedan llegar a un entendimiento mutuo o acuerdo. Involucra varias etapas, desde identificar y analizar el conflicto, hasta generar y evaluar posibles alternativas de solución[13].

C. *Reconocimiento y valoración*

En el contexto laboral se refieren a las acciones y prácticas que una organización implementa para mostrar aprecio y gratitud por los esfuerzos y logros de sus empleados[14], no solo aumentan la motivación y la satisfacción laboral, sino que también pueden mejorar la retención de empleados y la cohesión del equipo.

Para analizar la influencia de las competencias emocionales en el liderazgo, se utilizará un enfoque mixto, cuantitativos y cualitativos. Facilitando una visión completa del estudio, capturando tanto datos numéricos, percepciones y experiencias de las personas participantes[15].

La muestra estará compuesta por líderes y empleados de diversas empresas ubicadas en Zonas Francas. Se seleccionarán participantes de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales para asegurar una representación amplia y diversa. La selección se realizará mediante un muestreo aleatorio para garantizar la inclusión de todas las poblaciones relevantes.

En la selección de la muestra se incluirá aproximadamente 135 colaboradores y 25 líderes para un total de 160 encuestados, siendo una representación adecuada para captar la variabilidad en las percepciones sobre competencias emocionales y liderazgo. Se garantizará una representación equilibrada de las diversas perspectivas, manejable en términos de recursos disponibles (tiempo, personal y financiación) para la recolección y análisis de datos. Permite captar una amplia gama de experiencias y percepciones, contribuyendo a la generalización de los resultados[16].

A. *Pregunta de Investigación*

“¿Cuál es la influencia de las competencias emocionales en el liderazgo de las empresas: ubicada en una zona franca?”

B. *Hipótesis*

El entorno empresarial actuales, el liderazgo emocional es un factor que se debe considerar para una dirección exitosa. Las competencias emocionales, que incluyen destrezas como: autoconciencia, autorregulación, empatía y socialización, juegan un papel fundamental del líder en las respuestas positivas de su equipo y en la organización en general. Este artículo se ajusta en analizar la influencia efectiva de las competencias emocionales en el liderazgo de una empresa ubicada en la zona Franca. A continuación, se detallan las hipótesis.

H1: Las competencias emocionales del liderazgo influye en la empatía mostrada hacia las personas de sus grupos de trabajo.

H2: La relación positiva entre las competencias emocionales del liderazgo y su autorregulación afectan positivamente a los colaboradores.

H3: El liderazgo Emocional influye positivamente en el sentido de pertenencia.

H4: El sentido de pertenencia influye en la autorregulación del colaborador.

H5: La empatía tiene influencia positiva en el sentido de pertenencia.

H6: Existe una relación positiva entre el liderazgo emocional y la autorregulación.

H7: Las Competencias emocionales tienen influencia directa en el liderazgo emocional.

Se propone el modelo conceptual para el Análisis de la Influencia de las Competencias Emocionales en el Liderazgo Efectivo que se muestra en la figura 1.

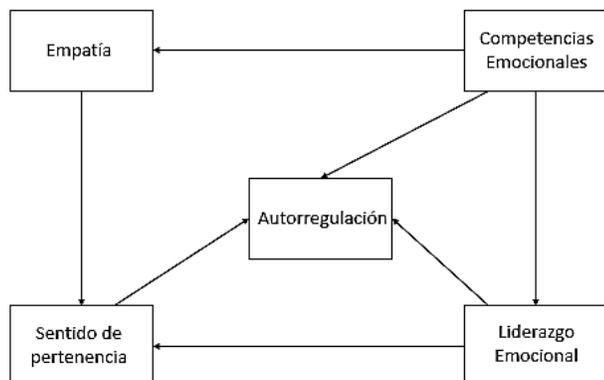


Figura 1 Modelo Conceptual para el Análisis de la Influencia de las Competencias Emocionales en el Liderazgo Efectivo. **Fuente:** Elaboración propia

Se hará uso de cuestionarios Likert para medir las competencias emocionales de los líderes y su impacto en el desempeño organizacional. El análisis de los resultados se hará uso del software de análisis multivariable SmartPls 4.1.1.1.

Se entrevistaron líderes y empleados para explorar en detalle sus percepciones en el liderazgo y el clima organizacional[17]. Se realizarán pruebas piloto de los cuestionarios y entrevistas para asegurar la validez y fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los colaboradores. Se informó sobre los objetivos del estudio y se solicitó consentimiento informado antes de su participación en la investigación. Los constructos se definen en la tabla 1

La validez convergente del modelo de medición mediante cargas factoriales, confiabilidad compuesta (CR) y varianza promedio extraída (AVE) [19]. Se muestra en la Tabla 2 todas las cargas excedieron el valor recomendado de 0.6. Los valores de CR, señalan que los constructos latentes superaron el valor recomendado de 0,7[20] mientras que AVE, que refleja la variación explicada por el constructo latente, superó el valor recomendado de 0,5.

Nº	No. Factores	Definición
1	Competencias Emocionales	El grado de impacto que generan el control de habilidades sociales con el liderazgo de personas.
2	Autorregulación	Conciencia del impacto que genera el moderar y ajustar sus propias reacciones emocionales.
3	Empatía	Capacidad para comprender y conectar emocionalmente con las demás personas.
4	Liderazgo	Capacidad e influir y guiar a un grupo de personas hacia logros de objetivos comunes.
5	Sentido de Pertenencia	Capacidad del liderazgo para crear y fomentar entornos en el que los colaboradores se sientan apreciados e incluidos.

Tabla 1 Definición de constructos. **Fuente:** Elaboración propia

C. *Relación entre constructos:*

En el contexto de la investigación para el liderazgo de las empresas es fundamental comprender como se interrelacionan las variables clave del estudio: competencias emocionales, liderazgo efectivo y desempeño del equipo. Esta relación es esencial para identificar los mecanismos a través de los cuales las habilidades emocionales de los líderes impactan en su capacidad para guiar a sus equipos y, en última instancia, en los resultados organizacionales[18].

La interrelación entre las **Competencias emocionales - liderazgo emocional - autorregulación - empatía**, es un área de estudio crucial para entender cómo mejorar las prácticas de liderazgo y en consecuencia los resultados organizacionales. Este análisis permitirá identificar estrategias para desarrollar las competencias emocionales de los líderes y fortalecer su capacidad para guiar a sus equipos de manera efectiva. Un líder con altas competencias emocionales puede establecer una visión clara, tomar decisiones justas, desarrollar a su equipo, comunicarse efectivamente y gestionar conflictos de manera constructiva.

Liderazgo emocional – Autorregulación – Sentido de Pertenencia: Un liderazgo emocional mejora el desempeño del equipo, fortalece la productividad, generar satisfacción y colaboración laboral. Los líderes motivan a sus grupos de trabajo, creando un ambiente de trabajo positivo y productivo.

	Cargas	AVE	CR
Autorregulación (AU)		0.887	0.940
AU3 El liderazgo maneja los conflictos de manera justa y equilibrada.	0.524		
AU5 Existe comunicación positiva entre el liderazgo y colaboradores.	0.538		
Empatía (E)		0.768	0.929
E1 El liderazgo demuestra comprensión a los sentimientos de los colaboradores.	0.115		
E2 Los aportes de los colaboradores son escuchadas.	0.339		
E3 Me siento libre para compartir ideas y opiniones en el trabajo.	0.298		
E4 El desarrollo profesional de los colaboradores es tomado en cuenta.	0.366		
Liderazgo Emocional (EL)		0.535	0.819
EL2 Se inspira y motiva a los colaboradores a dar lo mejor de sí.	0.300		
EL4 Se valoran las opiniones de todos los colaboradores del equipo.	0.300		
EL5 Existe flexibilidad y adaptación para las necesidades de los colaboradores.	0.484		
EL6 El liderazgo inspira confianza y respeto.	0.260		
Competencias Emocionales (HS)		0.800	0.941
HS1 Se manejan los conflictos de manera constructiva.	0.288		
HS2 Se promueve un ambiente de colaboración.	0.266		
HS4 El liderazgo reconoce y valora los aportes de cada miembro del equipo.	0.294		
HS5 Estoy satisfecho(a) con mi trabajo actual.	0.270		
Sentido de pertenencia		0.907	0.765
SP1 Siento que mi trabajo es valorado por la organización.	0.406		
SP2 Tengo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en mi puesto actual.	0.395		
SP5 Se alcanzan los objetivos establecidos para la empresa.	0.339		

Tabla 2 Confirmación de Constructos. Fuente: Elaboración Propia. SmartPls 4.1.1.1

IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

A. Análisis

Se propone un modelo estructural, para el análisis de datos y pruebas de hipótesis. Se manipuló el software SmartPLS, versión 4.1.1.1[21]. En los últimos años es cada vez más popular su uso en la investigación debido a su capacidad para evaluar modelos de constructos latentes en condiciones no normales y muestras pequeñas a medianas[22].

La Tabla 3 muestra que los resultados del criterio Fornell-Larcker (valores diagonales del AVE) el constructo es mayor que sus coeficientes de correlación, por lo tanto la validez discriminante adecuada[23]. Y una adecuada validez convergente[24].

	Autorregulación	Competencias Emocionales	Empatía	Liderazgo Emocional	Sentido de pertenencia
Autorregulación	0.942				
Competencias Emocionales	0.890	0.895			
Empatía	0.229	0.172	0.876		
Liderazgo Emocional	0.791	0.790	0.206	0.795	
Sentido de pertenencia	0.833	0.863	0.222	0.744	0.875

Tabla 3 Validez discriminante. Fuente: Elaboración Propia. SmartPls 4.1.1.1

Comparando las cargas en la Tabla 4 las cargas en todos los casos son más altas al ser cruzadas con otros constructos. Lo anterior, confirma la validez discriminante sustentado en el criterio.

	Autorregulación	Empatía	Liderazgo Emocional	Competencias Emocionales	Sentido de pertenencia
AU3 El liderazgo maneja los conflictos de manera justa y equilibrada.	0.940	0.193	0.761	0.835	0.750
AU5 Existe comunicación positiva entre el liderazgo y colaboradores.	0.943	0.237	0.730	0.861	0.818
E1 El liderazgo demuestra comprensión a los sentimientos de los colaboradores.	0.255	0.921	0.268	0.020	0.102
E2 Los aportes de los colaboradores son escuchadas.	0.205	0.910	0.138	0.142	0.233
E3 Me siento libre para compartir ideas y opiniones en el trabajo.	0.193	0.704	0.184	0.157	0.180
E4 El desarrollo profesional de los colaboradores es tomado en cuenta.	0.074	0.901	0.061	0.206	0.212
EL2 Se inspira y motiva a los colaboradores a dar lo mejor de sí.	0.504	0.083	0.842	0.504	0.439
EL4 Se valoran las opiniones de todos los colaboradores del equipo.	0.502	0.244	0.786	0.481	0.464
EL5 Existe flexibilidad y adaptación para las necesidades de los colaboradores.	0.781	0.176	0.624	0.797	0.757
EL6 El liderazgo inspira confianza y respeto.	0.428	0.087	0.650	0.418	0.411
HS1 Se manejan los conflictos de manera constructiva.	0.855	0.128	0.703	0.910	0.792
HS2 Se promueve un ambiente de colaboración.	0.773	0.139	0.667	0.900	0.738
HS4 El liderazgo reconoce y valora los aportes de cada miembro del equipo.	0.825	0.106	0.779	0.903	0.790
HS5 Estoy satisfecho(a) con mi trabajo actual.	0.766	0.249	0.674	0.864	0.766
SP1 Siento que mi trabajo es valorado por la organización.	0.787	0.189	0.683	0.798	0.921
SP2 Tengo oportunidades de crecimiento y profesional en mi puesto actual.	0.766	0.160	0.668	0.795	0.895
SP5 Se alcanzan los objetivos establecidos para la empresa.	0.623	0.242	0.600	0.664	0.805

Tabla 4 Cargas cruzadas. Fuente: Elaboración Propia. SmartPLS 4.1.1.1

B. Modelo Estructural

Se utilizó SmartPLS 4.1.1.1 las hipótesis y sus relaciones en el modelo propuesto [25]. La figura 2 propone el modelo a evaluar.

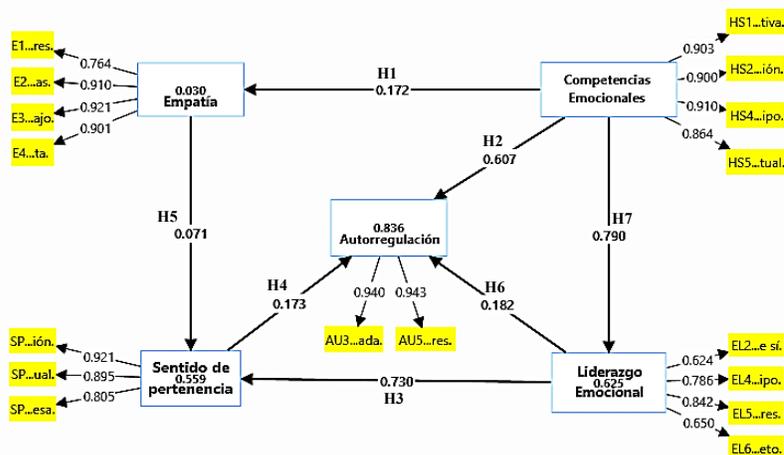


Figura 2 Modelo Estructural. Fuente: Elaboración propia. SmartPLS 4.1.1.1

El modelo estructural se muestra en la Figura 2; Empatía, Competencias Emocionales, Autorregulación, Liderazgo Emocional y Sentido de Pertenencia. Explican que la Autorregulación de los colaboradores representa el 8.36% para tener conciencia del impacto que genera el moderar y ajustar sus propias reacciones emocionales y adaptarse a nuevos entornos (R² 0,836). La Empatía representa el 0.03% en el modelo porcentaje su influencia es bastante baja en la capacidad

para comprender y conectar emocionalmente con las demás personas entre el liderazgo y colaboradores (R² 0,030). En cuanto al Liderazgo Emocional representa el 6.25% de capacidad para influir y guiar a un grupo de personas hacia logros de objetivos comunes (R² 0,625). El Sentido de pertenencia represente un 5.59% de capacidad del liderazgo para crear y fomentar un ambiente en el que los miembros se sientan valorados e incluidos (R² 0,559).

La validez del modelo se clasifica la variable latente Competencias Emocionales, el grado de impacto que generan el liderazgo en los colaboradores con base en el valor de R^2 . Además del tamaño de R^2 y Q^2 se logró utilizando rutinas de redundancia y validación cruzada[26]. Un Q^2 superior a 0 implica que el modelo tiene relevancia predictiva un valor Q^2 menor de 0 carece de relevancia predictiva. En la Tabla 5 podemos observar el resumen porcentual de valores para R^2 y Q^2 .

	R^2	Q^2
Autorregulación	0.836	0.833
Empatía	0.030	0.024
Liderazgo Emocional	0.625	0.622
Sentido de pertenencia	0.559	0.553

Tabla 5 Valores de R^2 y Q^2 . Fuente: Elaboración propia. SmartPls 4.1.1.1

Se comprobó que los principales predictores de las Competencias Emocionales en el liderazgo de las empresas ubicadas en Zonas Francas de Costa Rica y su influencia en las actitudes de los colaboradores en orden de relevancia son: Competencias Emocionales (22.159), Liderazgo Emocional (17.818), Sentido de Pertenencia (2.116), Empatía (1.303).

La hipótesis H1 plantea que existe influencia positiva entre las competencias emocionales del liderazgo y la empatía mostrada hacia las personas de sus grupos de trabajo. (H1: $b=0.172$, $t=2.652$, $sig<0,01$). Podemos observar la relación en la figura 3.

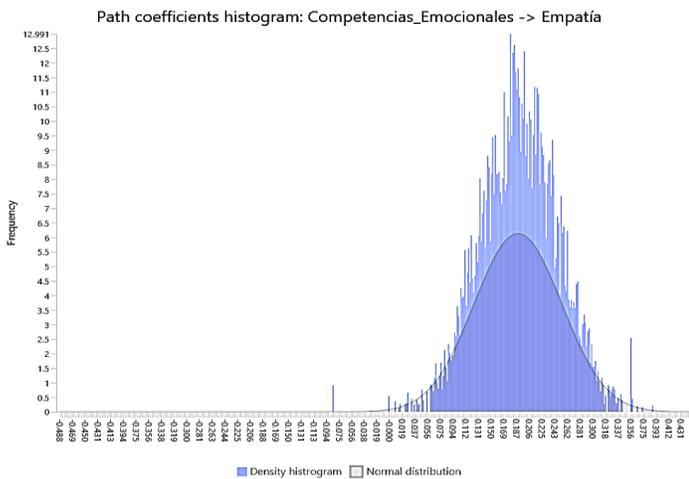


Figura 3 H1: Competencias Emocionales -> Empatía Fuente: Elaboración propia. SmartPls 4.1.1.1

La hipótesis H2 plantea una fuerte correlación entre las competencias emocionales del liderazgo y su autorregulación; (H2: $b=0.607$, $t=5.851$, $sig<0,01$). Podemos observar la relación en la figura 4.

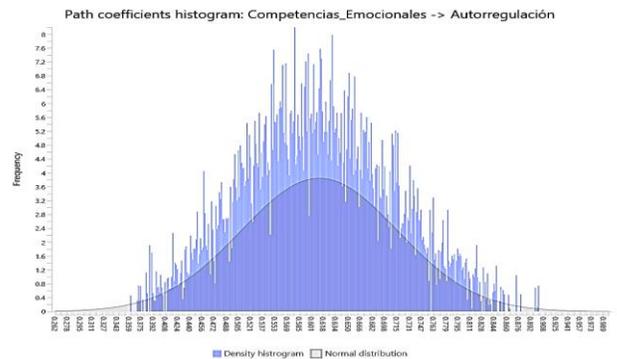


Figura 4 H2: Competencias Emocionales -> Autorregulación Fuente: Elaboración propia. SmartPls 4.1.1.1

La hipótesis H3 el liderazgo emocional influye positivamente en el sentido de pertenencia. (H3: $b=-0.730$, $t=2.818$, $sig<0,01$), en la muestra original, el liderazgo tiene influencia directa en el sentido de pertenencia de los colaboradores. Podemos observar la relación en la figura 5.

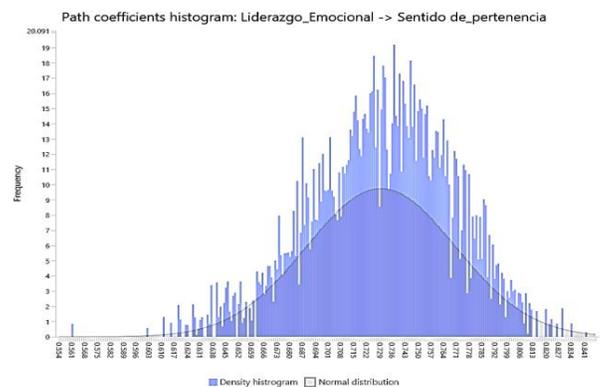


Figura 5 H3: Liderazgo Emocional -> Sentido de pertenencia Fuente: Elaboración propia. SmartPls 4.1.1.1

La hipótesis H4 plantea que el sentido de pertenencia influye en la autorregulación del colaborador. (H4: $b=0.173$, $t=2.116$, $sig<0,01$). Podemos observar la relación en la figura 6.

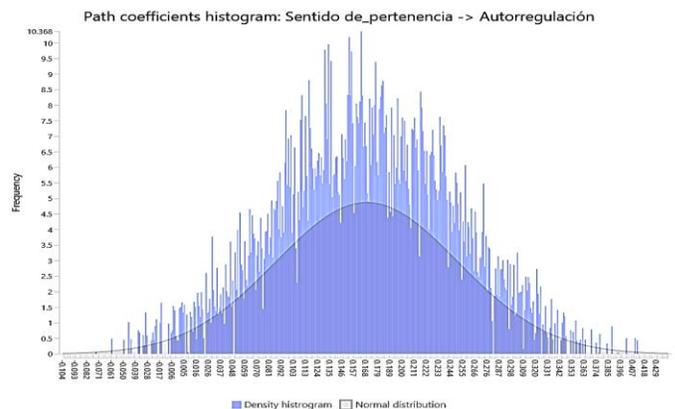


Figura 6 H4 Sentido de pertenencia -> Autorregulación Fuente: Elaboración propia. SmartPls 4.1.1.1

La hipótesis **H5** plantea que la empatía tiene influencia positiva en el sentido de pertenencia. Se obtienen los valores (H5: $b=0.071$, $t=1.303$, $sig<0.01$). Podemos observar la relación en la figura 7

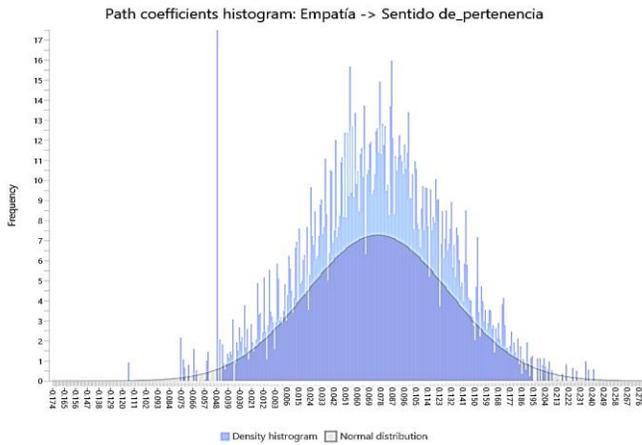


Figura 7 H5 Empatía -> Sentido de pertenencia
Fuente: Elaboración propia. SmartPls 4.1.1.1

La Hipótesis **H6** plantea que existe una relación positiva entre el liderazgo emocional y la autorregulación. (H6: $b=0.182$, $t=2.912$, $sig<0.01$). Podemos observar la relación en la figura 8.

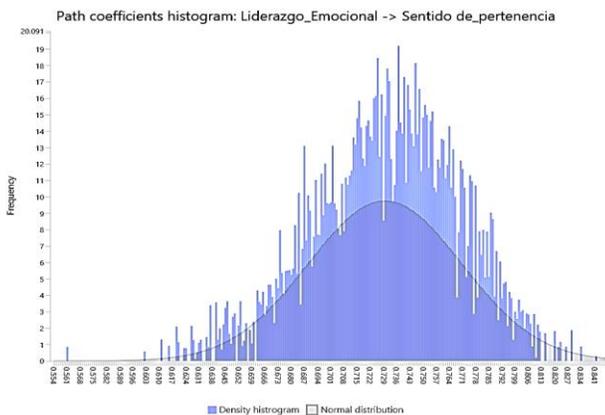


Figura 8 H6 Liderazgo Emocional -> Autorregulación
Fuente: Elaboración propia. SmartPls 4.1.1.1

La hipótesis **H7** plantea que las Competencias emocionales tienen influencia directa en el liderazgo emocional (H7: $b=0.790$, $t=3.159$, $sig<0.01$). Podemos observar la relación en la figura 9.

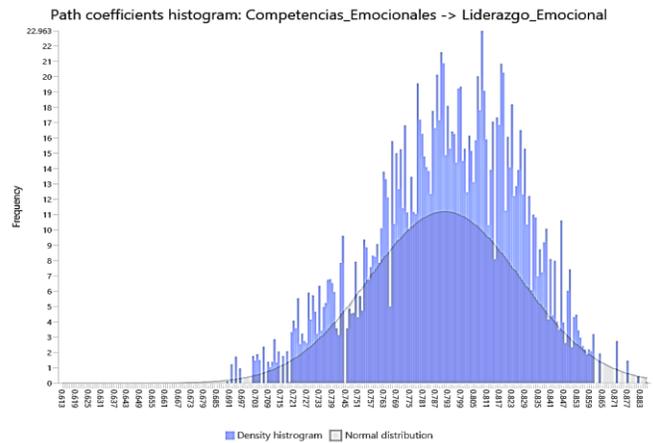


Figura 9 H7 Competencias Emocionales -> Liderazgo Emocional
Fuente: Elaboración propia. SmartPls 4.1.1.1

El predictivo de Empatía es un factor de consideración por el colaborador. Las competencias emocionales y el liderazgo emocional de los colaboradores en posiciones de dirección tienen una influencia significativa en el personal de la empresa[27].

La Tabla 6 presenta las estimaciones estructurales de las hipótesis planteadas.

Hipótesis		Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
H1	Competencias Emocionales -> Empatía	0.172	0.189	0.065	2.652	0.008
H2	Competencias Emocionales -> Autorregulación	0.607	0.612	0.104	5.851	0.000
H3	Liderazgo Emocional -> Sentido de pertenencia	0.730	0.730	0.041	2.818	0.000
H4	Sentido de pertenencia -> Autorregulación	0.173	0.169	0.082	2.116	0.034
H5	Empatía -> Sentido de pertenencia	0.071	0.075	0.055	1.303	0.193
H6	Liderazgo Emocional -> Autorregulación	0.182	0.181	0.063	2.912	0.004
H7	Competencias Emocionales -> Liderazgo Emocional	0.790	0.792	0.036	3.159	0.000

Tabla 6. Estimaciones estructurales

V DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El predictivo de las Competencias Emocionales es un factor para considerar por el liderazgo de una empresa ubicada en una zona franca. El análisis de los datos encontró que la empatía poco considerada y no es un factor que tome en cuenta el colaborador. Lo anterior propone una reorientación en la línea de investigaciones posteriores que analizaran la relación entre la empatía y el liderazgo[28].

La importancia de las competencias emocionales para liderazgo emocional facilita el proceso para liderar equipos de trabajo[29]. Los predictores significativos de Autorregulación (0.836), Sentido de Pertenencia (0.559), Liderazgo Emocional (0.625), Empatía (0.030). Dependen de las Competencias Emocionales, sin embargo, es necesario realizar otros estudios para profundizar en los efectos del liderazgo emocional[30].

La hipótesis **H1** argumenta el efecto moderado de las competencias emocionales en la empatía ($b=0.172$, $t=2.652$, $\text{sig}<0,01$) se puede argumentar que el factor de empatía del líder no es considerado por los colaboradores.

Las hipótesis **H2 y H3** plantean una fuerte relación positiva entre las competencias emocionales del liderazgo y la autorregulación de los colaboradores (H2: $b=0.607$, $t=5.851$, $\text{sig}<0,01$). La influencia del Liderazgo Emocional desarrolla el Sentido de Pertenencia en los colaboradores (H3: $b=-0.730$, $t=2.818$, $\text{sig}<0,01$). Los líderes que desarrollan y practican habilidades emocionales como la autorregulación, no solo mejoran su desempeño, sino que también generan un impacto positivo al grupo de personas que lideran. La autorregulación ayuda a los líderes a mantener la calma y la claridad en situaciones de estrés, lo cual se traduce en decisiones equitativas, objetivas y confiabilidad entre las personas que lideran.

La hipótesis **H4** plantea que el sentido de pertenencia influye moderadamente en la autorregulación del colaborador ($b=0.173$, $t=2.116$, $\text{sig}<0,01$).

Para el predictivo **H5** ($b=-0.071$, $t=1.303$, $\text{sig}<0,01$) surge una conjetura en la investigación se demuestra que en los actuales entornos laborales la Empatía tienen poca influencia en el sentido de pertenencia de los colaboradores.

La Hipótesis **H6** plantea que existe una relación moderada entre el liderazgo emocional y la autorregulación. ($b=0.182$, $t=2.912$, $\text{sig}<0,01$).

El resultado es muy explicativo de la Hipótesis **H7** plantea que las Competencias emocionales tienen influencia directa en el liderazgo emocional ($b=0.790$, $t=3.159$, $\text{sig}<0,01$). Además, se argumenta el efecto significativo de las Competencias Emocionales se da de forma directa en el liderazgo emocional.

Esta investigación, tiene limitaciones que allanan el camino estudios futuros se recomienda considerar variables moderadoras género y edad, que fueron excluidas.

Los hallazgos sugieren que las competencias emocionales son un factor para la efectividad del liderazgo en las empresas. Influyen en los líderes para controlar sus emociones y comprender las de sus colaboradores no solo mejora el ambiente laboral, sino que también contribuye a una mayor productividad y retención de talento.

Estos resultados respaldan la teoría de que el liderazgo no se basa únicamente en destrezas sistemáticas o instrucciones específicas, sino también en la forma de manejar y utilizar las emociones de forma constructiva. Por lo tanto, se recomienda que las empresas dentro de la zona franca inviertan en programas de desarrollo de competencias emocionales para sus líderes como una estrategia para mejorar el desempeño organizacional.

VI DECLARACIÓN DE INTERESES EN CONFLICTO

Los autores declaran que no tienen ningún interés financiero en competencia ni relaciones personales conocidas que pudieran haber parecido influir en el trabajo presentado en este artículo.

REFERENCIAS

- [1] F. Lotito, «Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio», *RANAC*, vol. 8, n.º 1, pp. 71-86, jun. 2022, doi: 10.29393/RAN8-2LIFL10002.
- [2] R. Chang-Tam, A. Chang Caldera, y V. Caldera Gutierrez, «New Economic Trends and mobile payment adoption-A Systematic Literature Search». 2024.
- [3] M. Chaves, «La influencia del liderazgo en el clima organizacional». *Revista de Ciencias*, 2023.
- [4] M. del C. Concha Toro *et al.*, «Competencias emocionales en la formación de profesionales en trabajo social», *Revista Educación*, vol. 47, n.º 2, pp. 891-907, dic. 2023, doi: 10.15517/revedu.v47i2.53644.
- [5] M. Marič, I. Todorović, y D. Marinčič, «Personal Ethics Perception and Its Relation to the Expected Properties of a Good Leader», en *Sustainable Business Management and Digital Transformation: Challenges and Opportunities in the Post-COVID Era*, Springer, Cham, 2023, pp. 595-605. doi: 10.1007/978-3-031-18645-5_37.
- [6] N. Chauhan, R. Mohan, N. R. Gupta, S. Indra, y A. Kumar, «Emotional Intelligence of Leader and Employee Performance with the Mediation of Employee Engagement Using Structure Equation Modelling—A Study in Context of IT Sector Bengaluru, India», en *Achieving Sustainable Business through AI, Technology Education and Computer Science*, Springer, Cham, 2025, pp. 483-503. doi: 10.1007/978-3-031-70855-8_42.
- [7] L. T.-H. Van, L. D. Lang, T. L.-P. Ngo, y J. Ferreira, «The impact of internal social responsibility on service employees'

- job satisfaction and organizational engagement», *Serv Bus*, vol. 18, n.º 1, pp. 101-131, mar. 2024, doi: 10.1007/s11628-024-00555-1.
- [8] L. Zbihlejeva y Z. Birknerova, «Links Between Managerial Competencies Assessment Factors and Business Competency Model Factors», en *Eurasian Business and Economics Perspectives*, Springer, Cham, 2024, pp. 193-205. doi: 10.1007/978-3-031-64140-4_11.
- [9] J. Singh, L. Rani, P. K. Sarangi, V. Mittal, y M. Dutta, «Analyzing the Employee Attrition Rate: A Comparative Study of Various Machine Learning Approaches to Foresee Employee Attrition», en *Advances in Artificial-Business Analytics and Quantum Machine Learning*, Springer, Singapore, 2024, pp. 275-292. doi: 10.1007/978-981-97-2508-3_20.
- [10] M. M. Hossain y M. S. Islam, «Employee Loyalty Moderates the Relationship Between Job Satisfaction and Other Influencing Factors of Employees' Performance», *J Knowl Econ*, pp. 1-23, nov. 2024, doi: 10.1007/s13132-024-02383-0.
- [11] R. D. S. Rocha y M. Fantinato, «The use of software product lines for business process management: A systematic literature review», *Inf. Softw. Technol.*, vol. 55, n.º 8, pp. 1355-1373, 2013, doi: 10.1016/j.infsof.2013.02.007.
- [12] A. Villa Sánchez, «Liderazgo emocional: la base del liderazgo», *Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar (SSN electrónico: en trámite)*, Vol. 1, Núm. 1, enero-junio (2021), pp. 119-146, 2021, Accedido: 8 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://ri.iberro.mx/handle/iberro/6047>
- [13] «Three-way conflict analysis and resolution based on interval set information», *Information Sciences*, vol. 703, p. 121938, jun. 2025, doi: 10.1016/j.ins.2025.121938.
- [14] P. P. K. Alexandra, L. T. I. Amhed, R. B. M. del Rocio, y Á. P. P. Eugenia, «Sostenibilidad empresarial su aplicación en las pymes agrícolas: corporate sustainability and its application in agricultural smes», *STUDIES IN ENGINEERING AND EXACT SCIENCES*, vol. 3, n.º 1, pp. 171-192, feb. 2022, doi: 10.54018/seesv3n1-015.
- [15] K. Pole, «Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas», mar. 2009, Accedido: 8 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11117/252>
- [16] D. Goleman, *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B DE BOOKS, 2014.
- [17] «Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators», *Heliyon*, vol. 10, n.º 2, p. e24130, ene. 2024, doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e24130.
- [18] J. S. Park, J. Shin, y T. Lee, «To believe or not to believe: leader's belief about emotion usefulness and its impact on team dynamics», *BMC Psychol*, vol. 12, n.º 1, Art. n.º 1, dic. 2024, doi: 10.1186/s40359-024-02202-w.
- [19] J. F. Cabello, «Análisis de datos multivariados: una perspectiva global», 2009.
- [20] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, y M. Sarstedt, «A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)». Sage Publications», *Eur. J. Tour. Res*, vol. 6, n.º 2.
- [21] J.-H. Cheah (Jacky), F. Magno, y F. Cassia, «Reviewing the SmartPLS 4 software: the latest features and enhancements», *J Market Anal*, vol. 12, n.º 1, pp. 97-107, mar. 2024, doi: 10.1057/s41270-023-00266-y.
- [22] R. Chang Tam, E. Valenciano, D. Valdez, L. Reyes Flores, y A. Rettally, *Factors that affect the use of educational ICTs in university students in Costa Rica according to the UTAUT2 model*. 2022. doi: 10.18687/LEIRD2022.1.1.98.
- [23] D. F. v Fornell, C., & Larcker, «Modelos de ecuaciones estructurales con variables no observables y error de medida: Álgebra y estadística», *Algebra and Statistics*, 1981.
- [24] J. M. SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, «SmartPLS 3», 2015.
- [25] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, y M. Sarstedt, «A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)». Sage Publications», *European Journal of Tourism Research*, vol. 6, n.º 2, pp. 211-213, 2014.
- [26] W. W. Chin, R. A. Peterson, y S. P. Brown, «Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 16, n.º 4, pp. 287-298, 2008, doi: 10.2753/MTP1069-6679160402.
- [27] «Time for a group hug? Toward a theory of shared emotional leadership in and of family business», *Journal of Family Business Strategy*, vol. 14, n.º 2, p. 100549, jun. 2023, doi: 10.1016/j.jfbs.2022.100549.
- [28] Q. Li, «Ethical leadership, internal job satisfaction and OCB: the moderating role of leader empathy in emerging industries», *Humanit Soc Sci Commun*, vol. 11, n.º 1, Art. n.º 1, jul. 2024, doi: 10.1057/s41599-024-03367-w.
- [29] C. Tan, «Beyond Emotional Intelligence: A Re-Conceptualisation of Resonant Leadership», *Philosophy of Management*, vol. 23, n.º 4, pp. 421-437, dic. 2024, doi: 10.1007/s40926-024-00315-1.
- [30] Y. Korkmazurek y M. Ocaak, «The moderating role of psychological power distance on the relationship between destructive leadership and emotional exhaustion», *Curr Psychol*, vol. 43, n.º 27, pp. 23232-23246, jul. 2024, doi: 10.1007/s12144-024-06016-2.