



El rol mediador de las capacidades dinámicas en la relación entre el liderazgo auténtico y el
capital psicológico en el contexto organizacional

Trabajo de grado

Ariana Ayenehsaz Cardozo

Ixchel Valeria Rojas Salas

Isabela Soto Piedrahita

Bogotá D.C

2026



El rol mediador de las capacidades dinámicas en la relación entre el liderazgo auténtico y el
capital psicológico en el contexto organizacional

Trabajo de grado

Ariana Ayenehsaz Cardozo (Administración en Logística y Producción)

Ixchel Valeria Rojas Salas (Emprendimiento)

Isabela Soto Piedrahita (Administración de Negocios Internacionales)

Director

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Bogotá D.C

2026

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título “El rol mediador de las capacidades dinámicas en la relación entre el liderazgo auténtico y el capital psicológico en el contexto organizacional”, en la opción de grado de Asistente de investigación y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Ariana Ayenehsaz Cardozo

Ixchel Valeria Rojas Salas

Isabela Soto Piedrahita

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Ariana Ayenehsaz Cardozo

Ixchel Valeria Rojas Salas

Isabela Soto Piedrahita

Declaración de integridad académica en el uso de inteligencia artificial (IA)

Propósito	Descripción	Nombre de la herramienta
Redacción y revisión	Utilizamos IA para redactar y revisar el contenido del trabajo, proporcionando ideas para la estructura y coherencia del texto	Claude

Declaración adicional
Reconocemos que la herramienta de IA no reemplaza mi juicio académico y que soy completamente responsable del contenido final del trabajo presentado.
La declaración recalca que, siendo un acto fundamentado en la honestidad, no implica sanciones ni repercusiones académicas. Más bien, al adherirse a los principios de la integridad académica, este acto contribuye significativamente a la creación de un entorno de confianza y transparencia en el uso de la inteligencia artificial con propósitos académicos.

Tabla de contenido

Glosario.....	9
Resumen.....	10
Palabras clave.....	11
Abstract	12
Key words	13
1. Introducción	14
2. Revisión de la literatura	15
2.1 Liderazgo Auténtico.....	15
2.2 Capacidades dinámicas	16
2.3 Capital psicológico.....	17
3. Planteamiento de hipótesis.....	18
3.1 Liderazgo auténtico y capital psicológico.....	18
3.2 Liderazgo auténtico y capacidades dinámicas	19
3.3 Capacidades dinámicas y capital psicológico	20
4. Metodología	21
5. Resultados	23
5.1 Confiabilidad de las escalas	23
5.2 Estadísticos Descriptivos.....	25
5.3 Correlación de Pearson.....	26
5.4 Scatter Plots.....	27
5.4 Regresión Lineal	28
6. Discusión.....	32
6.1 Limitaciones	33
6.2 Futuras Investigaciones	34
7. Conclusiones	34
8. Referencias.....	35

Lista de figuras

Figura 1 Hipótesis	21
Figura 2 AL vs. DC	27
Figura 3 <i>AL</i> vs. <i>PC</i>	27
Figura 4 DC vs. PC.....	28

Lista de tablas

Tabla 1 Reliability Authentic Leadership	24
Tabla 2 Reliability Dynamic Capabilities	24
Tabla 3 Reliability Psychological Capital.....	25
Tabla 4 Pearson's Correlations	26
Tabla 5 Model Summary - PC.....	29
Tabla 6 ANOVA	29
Tabla 7 Coefficients.....	30
Tabla 8 Descriptives	30
Tabla 9 Regression Equations	31

Glosario

Autoconciencia: la capacidad del líder de reconocer sus fortalezas, debilidades, valores y creencias (Avolio y Gardner, 2005).

Capital Psicológico: el estado positivo de un individuo que se caracteriza por potenciar su bienestar y rendimiento, basado en la psicología positiva (Luthans et al., 2007).

Capacidades dinámicas: la capacidad de una empresa u organización para integrar, construir y reconfigurar recursos en respuesta a cambios internos y externos del ambiente, así como detectar amenazas y oportunidades para aprovecharlas y mantener la competitividad en el entorno (Teece et al., 1997).

Esperanza: La esperanza es la perseverancia y determinación necesaria para llegar al éxito y la destreza de ver oportunidades que se pueden aprovechar (Luthans et al., 2007).

Liderazgo auténtico: un estilo que promueve un ambiente ético y fomenta las capacidades psicológicas de manera positiva (Walumbwa et al., 2008).

Optimismo: representa cualidades positivas frente a los resultados presentes y futuros; y lograr el éxito en escenarios desafiantes (Luthans et al., 2007).

Resiliencia: la capacidad de un individuo de recuperarse rápidamente de los fracasos y las adversidades, retomando la búsqueda de sus metas (Luthans et al., 2007).

Transparencia relacional: se entiende como un líder debe presentar su verdadero ser ante los demás, generando una relación de confianza y cooperación y además de fomentar el trabajo en equipo (Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa, 2005).

Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar el impacto del liderazgo auténtico sobre el capital psicológico de los colaboradores dentro del contexto organizacional, evaluando de forma simultánea el rol mediador ejercido por las capacidades dinámicas de la firma. Para ello, se implementó un diseño metodológico de enfoque cuantitativo, corte transversal y alcance correlacional-causal, aplicando cuestionarios estructurados y validados (ALI, escala de capacidades dinámicas y PCQ) a una muestra heterogénea de N=251 trabajadores activos en Colombia pertenecientes a organizaciones de diversos sectores y niveles jerárquicos. El análisis psicométrico inicial evidenció una consistencia interna sobresaliente en las tres escalas, reportando coeficientes Alfa de Cronbach altamente confiables de 0.926 para liderazgo auténtico, 0.934 para capacidades dinámicas y 0.950 para capital psicológico.

Los análisis de correlación de Pearson demostraron asociaciones positivas y altamente significativas ($P < 0.001$) entre todos los constructos, destacando la relación entre las capacidades dinámicas y el capital psicológico con el coeficiente más alto ($r=0.692$). Los resultados del modelo de regresión lineal múltiple jerárquica confirmaron el efecto de mediación planteado, revelando que el liderazgo auténtico y las capacidades dinámicas explican conjuntamente el 52% de la varianza del capital psicológico ($R^2=0.520$, $p<0.001$). Se concluye que la transparencia y consistencia ética del líder auténtico no bastan por sí solas para potenciar el optimismo y la resiliencia de los trabajadores; es indispensable que su gestión esté ligada a la agilidad estratégica de la organización para detectar, aprovechar y transformar recursos ante entornos de alta incertidumbre.

Palabras clave

Liderazgo auténtico, Capacidades dinámicas, Capital psicológico, Contexto organizacional, Mediador

Abstract

The objective of this study was to analyze the impact of authentic leadership on employees' psychological capital within the organizational context, while simultaneously evaluating the mediating role played by the firm's dynamic capabilities. To this end, a quantitative, cross-sectional, and correlational-causal methodological design was implemented, applying structured and validated questionnaires (ALI, Dynamic Capabilities Scale, and PCQ) to a heterogeneous sample of N=251 active workers in Colombia belonging to organizations across various sectors and hierarchical levels. The initial psychometric analysis revealed outstanding internal consistency across the three scales, reporting highly reliable Cronbach's alpha coefficients of 0.926 for authentic leadership, 0.934 for dynamic capabilities, and 0.950 for psychological capital.

Pearson correlation analyses revealed positive and highly significant associations ($P < 0.001$) among all constructs, with the relationship between dynamic capabilities and psychological capital standing out as having the highest correlation coefficient ($r = 0.692$). The results of the hierarchical multiple linear regression model confirmed the proposed mediating effect, revealing that authentic leadership and dynamic capabilities together explain 52% of the variance in psychological capital ($R^2 = 0.520$, $p < 0.001$). It is concluded that the transparency and ethical consistency of the authentic leader are not sufficient on their own to foster optimism and resilience among employees; it is essential that their leadership be linked to the organization's strategic agility to detect, leverage, and transform resources in highly uncertain environments.

Key words

Authentic Leadership, Dynamic Capabilities, Mediaton, Organizational Context,
Psychological Capital

1. Introducción

En el contexto organizacional actual, las organizaciones crean valor y actúan en un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Zhou et al., 2025). Esto ha llevado a que las organizaciones enfrenten desafíos dentro del mundo laboral a causa de la transformación acelerada de la última década, caracterizada por los cambios continuos y la dificultad de las empresas de mantenerse cada vez más competitivas (Kleynhans et al., 2021).

En este marco, el liderazgo auténtico ha emergido como un estilo que promueve un ambiente ético y fomenta las capacidades psicológicas de manera positiva (Walumbwa et al., 2008). Este estilo de liderazgo genera que los individuos se sientan en un ambiente de participación que les ayuda a potenciar su capacidad de innovar y adaptarse (Kleynhans et al., 2021). A nivel organizacional, este funcionamiento se traduce en una mayor capacidad para cambiar y adaptar los recursos con los que cuenta y sobrevivir al cambio, es decir, para reconstruir, integrar y actualizar sus recursos frente a entornos externos que se encuentran en un cambio constante (Teece et al., 1997). Esto fortalece en los colaboradores un ambiente de confianza y seguridad que desarrolla su capital psicológico. Este último se entiende como el estado psicológico positivo de un individuo, distinguido por tener confianza, hacer atribuciones positivas, tener esperanza y resiliencia para alcanzar el éxito (Luthans et al., 2008).

Investigaciones previas han examinado la relación entre el liderazgo auténtico y las capacidades dinámicas (Kleynhans et al., 2021), el liderazgo auténtico y el capital psicológico (Munyaka et al., 2017) y el capital psicológico y las capacidades dinámicas (Zhou et al., 2025). No se hallaron estudios que investiguen las tres variables de manera simultánea bajo un modelo de mediación. Por tal motivo, el presente estudio tiene como objetivo identificar si existe una relación directa entre el liderazgo auténtico, las capacidades

dinámicas y el capital psicológico, analizando el rol mediador de las capacidades dinámicas en la relación entre el liderazgo auténtico y el capital psicológico. Por lo anterior ¿En qué medida las capacidades dinámicas median la relación entre liderazgo auténtico y capital psicológico dentro del contexto organizacional?

2. Revisión de la literatura

2.1 Liderazgo Auténtico

El liderazgo auténtico se ha consolidado como un constructo central en la literatura contemporánea y se ha estudiado en el marco de las teorías modernas del liderazgo, especialmente desde la perspectiva del comportamiento organizacional positivo (Chan, Hannah & Gardner, 2005). Se define generalmente como la conducta de un líder que promueve la autoconciencia, la transparencia relacional, el procesamiento equilibrado y la perspectiva moral internalizada (Walumbwa et al., 2008; Wang et al., 2014). Estos cuatro componentes resultan fundamentales para la comprensión del liderazgo auténtico.

El primer componente es la autoconciencia, la cual se refiere a la capacidad del líder de reconocer sus fortalezas, debilidades, valores y creencias (Avolio y Gardner, 2005). Este componente implica un conocimiento profundo de sí mismo que le permite al líder influir positivamente sobre los demás. El segundo componente es la transparencia relacional que se entiende como un líder debe presentar su verdadero ser ante los demás, generando una relación de confianza y cooperación y además de fomentar el trabajo en equipo (Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa, 2005). El procesamiento equilibrado es el tercer componente, el cual implica que el líder tenga la capacidad de ser imparcial al momento de considerar si toda la información es relevante antes de tomar una decisión (Leroy, Palanski y Simons, 2012). Por último, la perspectiva moral internalizada se refiere a cómo un líder debe

actuar guiado por su fuerte sentido ético y moral, esto significa que su comportamiento y sus acciones estén alineadas con sus creencias y valores (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Más allá de sus componentes, múltiples autores destacan otras perspectivas de liderazgo auténtico como Neider y Schriesheim (2011) que señalan que el comportamiento de un líder auténtico se caracteriza por su capacidad de inspirar y motivar a los demás, estimularlos intelectualmente y brindarles una atención más personalizada. Asimismo, Luthans y Avolio (2003) plantean que este estilo de liderazgo se fundamenta en la capacidad psicológica positiva y en un clima ético, que fomenta el desarrollo del líder como el de sus subordinados.

Numerosas investigaciones han demostrado los efectos positivos del liderazgo auténtico en el contexto organizacional. Daraba et al. (2021) evidenciaron que el liderazgo auténtico influyó de manera positiva y directa en el desempeño de los empleados. Estos hallazgos indican la relevancia del liderazgo auténtico para el rendimiento y bienestar de las organizaciones, estableciéndose como un constructo relevante para comprender el desarrollo positivo en el trabajo.

2.2 Capacidades dinámicas

Las capacidades dinámicas se definen como la capacidad de una empresa u organización para integrar, construir y reconfigurar recursos en respuesta a cambios internos y externos del ambiente, así como detectar amenazas y oportunidades para aprovecharlas y mantener la competitividad en el entorno (Teece et al., 1997).

Asimismo, Barreto (2010) conceptualiza las capacidades dinámicas como la habilidad que tiene una empresa para resolver problemas de manera sistemática, la cual se caracteriza por la propensión de identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones de manera

oportuna y la reconfiguración de sus recursos. En esta misma línea, Muldoon et al. (2019) proponen que las capacidades dinámicas enfatizan el potencial de la empresa para desarrollar una posición competitiva y generar una ventaja a largo plazo.

Diversos estudios han propuesto que las capacidades dinámicas han sido analizadas desde una perspectiva dimensional, conformadas por un sistema de clasificación centrado en la identificación de oportunidades y recursos. Un referente clave es Teece (2007), quien establece tres dimensiones fundamentales: la detección (sensing), que describe la capacidad de la empresa para identificar cambios en el entorno, anticipar amenazas y detectar nuevas oportunidades de mercado; el aprovechamiento (seizing), explica cómo aprovechar las oportunidades, tomar decisiones estratégicas e invertir en oportunidades detectadas; y la reconfiguración (transforming), que es la capacidad de reorganizar recursos, adaptarse continuamente y cambiar procesos internos.

En este sentido, Zhou et al. (2025) plantean que las capacidades dinámicas facilitan la percepción de las empresas sobre la reconfiguración de los recursos, las oportunidades externas y la adaptación frente a desafíos ambientales. Este hallazgo indica que las capacidades dinámicas favorecen la sostenibilidad organizacional y permite que las empresas tengan la capacidad de responder de manera efectiva ante entornos cambiantes.

2.3 Capital psicológico

El capital psicológico se ha consolidado como un constructo clave dentro de la ciencia de la psicología. Según Luthans et al. (2007), el capital psicológico es un modelo conceptual de enfoque positivo dentro de un espacio de trabajo, esto se le conoce como la teoría de comportamiento organizacional positivo (COP). En este sentido, el capital psicológico (PsyCap) se desarrolló como el estado positivo de un individuo que se caracteriza por potenciar su bienestar y rendimiento, basado en la psicología positiva (Luthans et al., 2007).

Los autores categorizaron el capital psicológico en cuatro dimensiones: autoeficacia, optimismo, resiliencia y esperanza (Luthans et al., 2007).

En este sentido, estas dimensiones se describen de la siguiente manera: la autoeficacia se refiere a la confianza de su propia capacidad para aprovechar cada oportunidad para alcanzar el éxito. El optimismo representa cualidades positivas frente a los resultados presentes y futuros; y lograr el éxito en escenarios desafiantes. La resiliencia es la capacidad de un individuo de recuperarse rápidamente de los fracasos y las adversidades, retomando la búsqueda de sus metas. La esperanza es la perseverancia y determinación necesaria para llegar al éxito y la destreza de ver oportunidades que se pueden aprovechar (Luthans et al., 2007).

En el marco de este análisis, Luthans et al. (2008) sostienen la importancia del capital psicológico en el desempeño y actitudes laborales de los empleados, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva dentro de la organización. No obstante, plantean que el nivel de capital psicológico de los empleados incide en el grado en que un clima organizacional positivo impacta de manera directa en el desempeño. A partir de este hallazgo, se infiere que el capital psicológico es un factor clave dentro de las organizaciones, promoviendo el desempeño individual y la generación de ventajas competitivas.

3. Planteamiento de hipótesis

3.1 Liderazgo auténtico y capital psicológico

La autoconciencia y la transparencia relacional propias de un líder auténtico favorecen un ambiente de trabajo basado en la confianza y la seguridad. Este entorno positivo, permite que los empleados desarrollen una mayor confianza en sus propias

capacidades, mantengan una visión positiva frente a cualquier dificultad, perseveren en alcanzar sus metas y se recuperen con mayor facilidad ante los desafíos del entorno, reforzando así las cuatro dimensiones del capital psicológico.

Investigaciones previas han respaldado empíricamente esta relación. Novitasari et al. (2020) demostraron que el liderazgo auténtico tiene un efecto significativo sobre el capital psicológico de los empleados y se relacionan de manera positiva ambas variables. De manera similar, Daraba et al. (2021) describen que el efecto indirecto del liderazgo auténtico sobre el desempeño impacta positivamente en el capital psicológico de los empleados. Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

H1: El liderazgo auténtico se relaciona positivamente con el capital psicológico

3.2 Liderazgo auténtico y capacidades dinámicas

La transparencia relacional y el procesamiento equilibrado del líder auténtico fomentan la confianza entre empleados y la colaboración dentro de la organización. En este contexto, los equipos de trabajo toman decisiones conjuntas, presentan una actitud más receptiva frente a otras opiniones y alinean sus recursos de manera efectiva ante las dificultades del ambiente, fortaleciendo de esta manera las capacidades de detectar oportunidades, aprovecharlas y reconfigurar sus recursos internos.

En este sentido, Kleynhans et al. (2021) hallaron que el liderazgo auténtico tiene un efecto significativo sobre las capacidades dinámicas. De igual manera los autores contemplaron que existe una relación de manera indirecta a través de la confianza como mecanismo subyacente. Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

H2: El liderazgo auténtico se relaciona positivamente con las capacidades dinámicas

3.3 Capacidades dinámicas y capital psicológico

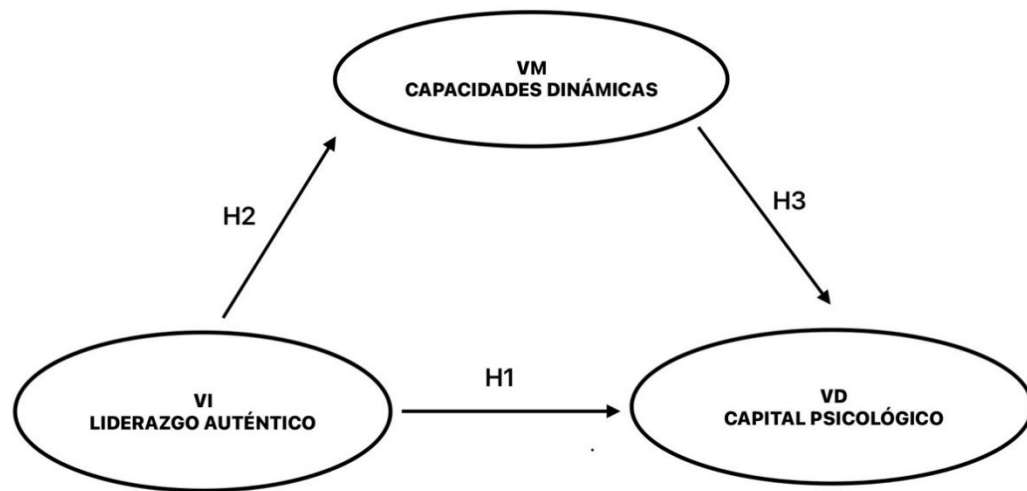
Cuando una organización crea la habilidad de encontrar oportunidades, luego aprovecharlas y reconfigurar los recursos de manera óptima, se produce un entorno organizacional orientado hacia el logro y al progreso continuo. Este entorno permite a los empleados desarrollar autoconfianza en sus habilidades, fortaleciendo así las cuatro dimensiones del capital psicológico

Desde esta perspectiva, Barkani y Allouani (2025) sostienen que las capacidades dinámicas organizacionales y el capital psicológico mantienen una relación recíproca, en la que el entorno dinámico influye en la psicología positiva de los trabajadores, aumentando su disposición y adaptación a los cambios organizacionales. Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

H3: Las capacidades dinámicas se relacionan positivamente con el capital psicológico

Figura 1

Hipótesis



Fuente: Elaboración propia

4. Metodología

Este estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, es un diseño transversal y correlacional. Con este diseño se puede examinar la relación entre variables organizacionales que se pueden presentar en un momento específico, sin ninguna manipulación de parte de los investigadores. La decisión de este diseño es consistente con investigaciones previas que han analizado el liderazgo auténtico y su relación con las capacidades dinámicas, el aprendizaje organizacional, y los recursos psicológicos en los ambientes caracterizados por entornos cambiantes y complejos (Schoemaker et al., 2018; López-Cabrales et al., 2017; Kleynhans et al., 2021; Vagnoni & Oppi, 2025).

La muestra de la investigación estuvo conformada por 251 personas mayores de edad, laboralmente activas en Colombia, que son pertenecientes a diferentes organizaciones, tanto del sector privado como del público. Los participantes también se desempeñaban en diferentes niveles jerárquicos en la organización, sin restricciones respecto a su rol en esta. No se estableció como criterio de inclusión la existencia de jefe directo ni un tiempo mínimo de pertenencia en la empresa, con el fin de recolectar respuestas amplias y heterogéneas sobre el liderazgo, capacidades organizacionales y recursos psicológicos en el contexto actual laboral.

La recolección de los datos se hizo por medio de un cuestionario estructurado, compuesto por escalas utilizadas en la literatura sobre el liderazgo y comportamiento organizacional los ítems que se utilizaron para la escala fueron originalmente contruidos en inglés y se sometieron a retrotraducción al español. El liderazgo auténtico fue medido mediante el Authentic Leadership Inventory (ALI) desarrollado por Neider y Schriesheim, conformado por 14 ítems que evalúan dimensiones como transparencia relacional, autoconciencia, procesamiento equilibrado de la información y perspectiva moral internalizada con una escala de 5 puntos. Este instrumento fue utilizado en estudios empíricos que analizaron la relación de liderazgo auténtico con capacidades dinámicas, desempeño y aprendizaje organizacional (Shylaja & Prasad, 2017; Zehir & Hemedan, 2020; Domínguez-Escrig et al., 2023; Kleynhans et al., 2021).

Las capacidades dinámicas se evaluaron mediante una escala de 12 ítems agrupados en dimensiones de detección, reconfiguración y aprovechamiento con una escala de 6 puntos. Este planteamiento es coherente con investigaciones que destacan el papel del liderazgo en el desarrollo de las capacidades organizacionales orientadas a la adaptación resiliencia e innovación (López-Cabrales et al., 2017; Akkaya, 2020; Schoemaker et al., 2018; Vagnoni & Oppi, 2025).

El capital psicológico fue medido mediante el Psychological Capital Questionnaire (PCQ), este instrumento evalúa las dimensiones de esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia a través de 22 ítems con escala tipo Likert de siete puntos. La inclusión de esta variable se resalta en estudios como recurso psicológico clave para fortalecer los efectos del liderazgo y los procesos de aprendizaje o el desempeño organizacional (Zehir & Hemedan, 2020; Domínguez-Escrig et al., 2023; Bacha & Niesten, 2024).

La encuesta que se realizó se aplicó de manera en línea por medio de la plataforma Microsoft Forms. El enlace del cuestionario se distribuyó por WhatsApp o se compartió por AirDrop y los participantes la respondieron de forma individual y voluntaria. Además, antes de iniciar la encuesta, se informó sobre la investigación del estudio y los objetivos que se tenían, el carácter anónimo de los participantes y que su información recolectada se usara solo con fines académicos, los participantes aceptaron de forma voluntaria después de leer el consentimiento informado.

5. Resultados

5.1 Confiabilidad de las escalas

En el resultado se encontró que tan coherente es el instrumento (Encuesta) que se usó para medir los resultados. Los valores se midieron de 0 a 1, siendo números cercanos a 1 indica que la escala es muy precisa y consistente. En los resultados mostrados en la tabla 1 se encuentra que la escala de Authentic Leadership (AL) tuvo un Alfa de Cronbach de 0.926 (IC 95% 0.899–0.952). La escala de Dynamic Capabilities (DC) en la tabla 2 obtuvo un coeficiente de 0.934 (IC 95% 0.913–0.954), mientras que la escala de Psychological Capital

(PC) presentó el valor más alto con un Alfa de 0.950 (IC 95% 0.934–0.966) la cual se muestra en la tabla 3.

Tabla 1

Reliability Authentic Leadership

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Cronbach's α	0.926	0.013	0.899	0.952
Mean	4.227	0.038	4.152	4.303
Variance	0.371	0.033	0.314	0.446
SD	0.609	0.053	0.560	0.668

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Reliability Dynamic Capabilities

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Cronbach's α	0.934	0.010	0.913	0.954
Mean	5.055	0.053	4.950	5.159
Variance	0.713	0.064	0.603	0.857
SD	0.845	0.061	0.777	0.926

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3*Reliability Psychological Capital**Frequentist Scale Reliability Statistics*

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Cronbach's α	0.950	0.008	0.934	0.966
Mean	5.964	0.055	5.857	6.071
Variance	0.749	0.067	0.633	0.899
SD	0.865	0.069	0.796	0.948

Fuente: Elaboración propia

5.2 Estadísticos Descriptivos

En la muestra de N=251, se encontró una media que es el promedio de las respuestas que se tuvieron, un numero alto indica que en general los participantes puntuaron alto esta variable, y con la desviación estándar (SD) indicara que tantas dispersas están las respuestas respecto al promedio, un numero bajo significa que la mayor cantidad de gente respondió de forma similar y un numero algo que hubo opiniones variadas.

Para la muestra de N=251, los estadísticos descriptivos mostraron que el Authentic Leadership (AL) tiene una media de 4.227 (SD = 0.609) (Tabla 1). Por otra parte, Dynamic Capabilities (DC) presentan una media de 5.055 (SD = 0.845) (Tabla 2) y el Psychological Capital (PC) tiene una media de 5.964 (SD = 0.865) (Tabla 3).

5.3 Correlación de Pearson

En la correlación se analizan de a dos variables, como estas están relacionadas entre sí, si es un resultado positivo si una variable sube la otra también tiende a subir, en cambio si una variable sube y la otra no es un resultado negativo entre las variables, y si no tienen un patrón no tienen ninguna correlación. Con los resultados encontrados al hacer una Scatter Plots, se mostró que en todas las variables su correlación es positiva la cual se observa en las imágenes 1, 2 y 3.

En los resultados del estudio se encontró que existe una asociación positiva entre todas las variables. La correlación entre AL y DC es de $r = 0.687$ ($p < .001$). Entre AL y PC, el coeficiente es de $r = 0.622$ ($p < .001$). Finalmente, la relación entre DC y PC registra el valor más alto con $r = 0.692$ ($p < .001$) los cuales aparecen en la tabla 4.

Tabla 4

Pearson's Correlations

			n	Pearson's r	p	Covariance
AL	-	DC	251	0.687***	< .001	0.354
AL	-	PC	251	0.622***	< .001	0.328
DC	-	PC	251	0.692***	< .001	0.506

Note. All tests one-tailed, for positive correlation.

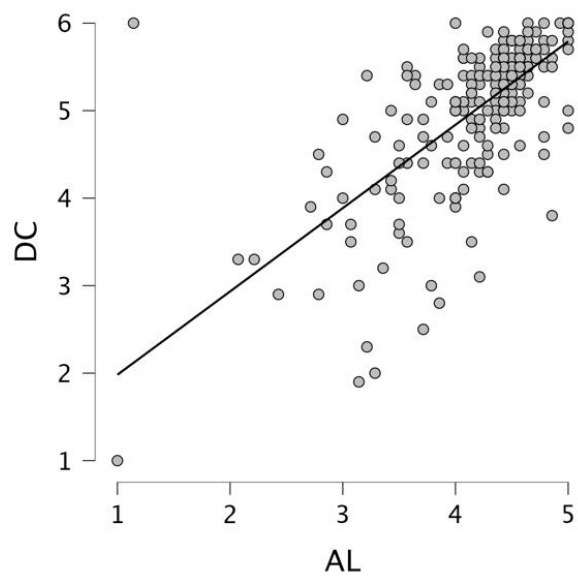
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, one-tailed.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Scatter Plots

Figura 2

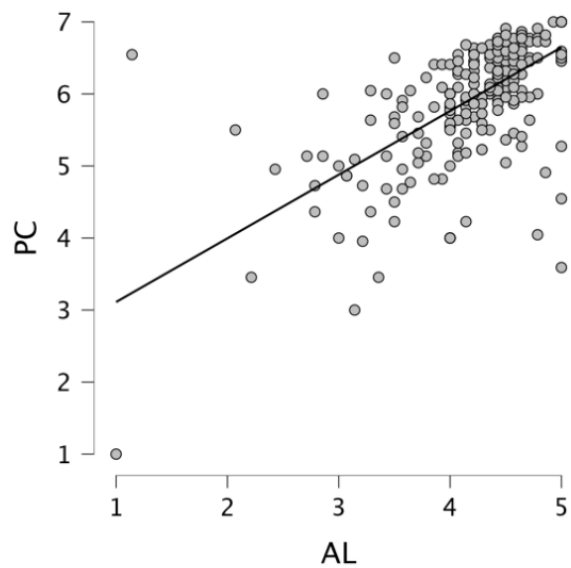
AL vs. DC



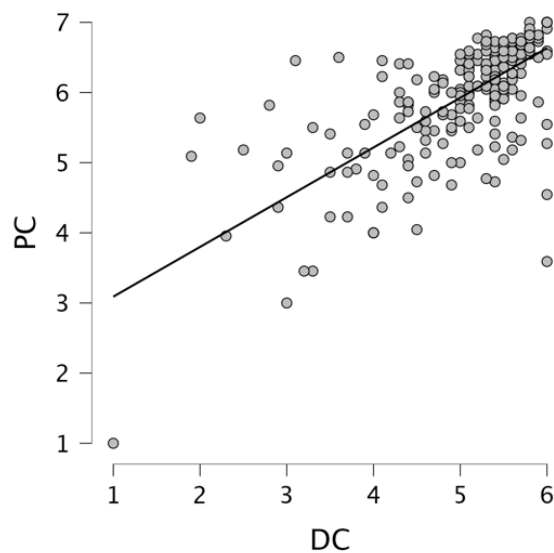
Fuente: Elaboración propia

Figura 3

AL vs. PC



Fuente: Elaboración propia

Figura 4*DC vs. PC*

Fuente: Elaboración propia

5.4 Regresión Lineal

Con el método de regresión lineal se puede predecir una variable basándose en otra, R^2 es el porcentaje de variación del modelo. Así mismo los coeficientes en la ecuación indican cuanto peso tiene cada variable para predecir el resultado, cuando un coeficiente es más alto eso significa que esa variable tiene mayor influencia en el modelo.

Con base en los resultados del modelo se explica que tan bueno es este para poder predecir Capital Psicológico (PC), en el modelo final M2, el valor es 0.520. Esto significa que el Liderazgo Auténtico (AL) y las Capacidades Dinámicas (DC) juntas explican el 52% de la varianza del Capital Psicológico. Al pasar del modelo 1 al modelo 2, hubo un incremento de 0.132. Esto indica que añadir la variable DC mejora la capacidad de predicción en un 13.2% adicional. Con el RMSE es de 0.602 para el modelo final. Un número menor indica que las predicciones del modelo están más cerca de los datos reales los cuales aparecen en la tabla 5.

En la tabla 6 este cuadro ANOVA confirma si el modelo es estadísticamente válido o si los resultados pudieran ser producto del azar, en el valor F para el modelo M2 es un 134.1, un valor de F alto sugiere que el modelo tiene un poder explicativo real. En ambos modelos el valor es $< .001$. Esto significa que el modelo es altamente significativo; es decir, la relación entre las variables no es casualidad.

Tabla 5

Model Summary - PC

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE	R ² Change	df1	df2	p
M ₀	0.000	0.000	0.000	0.865	0.000	0	250	
M ₁	0.622	0.387	0.385	0.679	0.387	1	249	$< .001$
M ₂	0.721	0.520	0.516	0.602	0.132	1	248	$< .001$

Note. M₁ includes AL

Note. M₂ includes AL, DC.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
M ₁	Regression	72.50	1	72.50	157.5	$< .001$
	Residual	114.6	249	0.460		
	Total	187.1	250			
M ₂	Regression	97.24	2	48.62	134.1	$< .001$
	Residual	89.90	248	0.363		
	Total	187.1	250			

Note. M₁ includes AL

Note. M₂ includes AL, DC

Note. The intercept model is omitted, as no meaningful information can be shown.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de coeficientes (Tabla 7) en esta parte se detalla la importancia individual de cada variable dentro de la predicción en Coeficientes no estandarizados para el caso de AL por cada punto que sube el Liderazgo Auténtico, el Capital Psicológico aumenta 0.396 puntos. Por otro lado con DC Por cada punto que suben las Capacidades Dinámicas, el Capital Psicológico aumenta 0.513 puntos, ambas variables tienen valores de $p < .001$, lo que confirma que ambas son predictores significativos por separado.

Tabla 7
Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	p
M ₀	(Intercept)	5.964	0.055		109.2	< .001
M ₁	(Intercept)	2.228	0.301		7.408	< .001
	AL	0.884	0.070	0.622	12.55	< .001
M ₂	(Intercept)	1.700	0.274		6.196	< .001
	AL	0.396	0.086	0.279	4.601	< .001
	DC	0.513	0.062	0.500	8.261	< .001

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8
Descriptives

	N	Mean	SD	SE
PC	251	5.964	0.865	0.055
AL	251	4.227	0.609	0.038
DC	251	5.055	0.845	0.053

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9*Regression Equations**Regression Equations*

Model	Equation
M ₀	PC = 5.964
M ₁	PC = 2.228 + 0.884 AL
M ₂	PC = 1.7 + 0.396 AL + 0.513 DC

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de descriptivos se presenta un resumen de la muestra de 251 personas utilizada para la regresión, para la Media el promedio para PC es 5.964, para AL es 4.227 y para DC es 5.055 (Tabla 8). Por otra parte, la Desviación Estándar (SD) los valores 0.865 para PC, 0.609 para AL y 0.845 para DC muestran qué tanto varían las respuestas respecto al promedio. Además, la Ecuaciones de Regresión es la fórmula matemática final para calcular el Capital Psicológico basado en los resultados obtenidos, el 1.7 es el punto de partida cuando las otras variables son cero. Los otros números son los multiplicadores para cada nivel de Liderazgo y Capacidades Dinámicas (Tabla 8).

Los resultados que aparecen en la tabla 9 de la regresión lineal permitieron confirmar que las hipótesis que se plantearon en la investigación tienen una relación, como la hipótesis H1, que establece la relación entre AL y PC, se cumple, ya que los coeficientes mostraron una relación positiva. También la hipótesis H2 relacionada entre LA y DC también se confirmó, porque los coeficientes mostraron resultados con una influencia positiva y significativa entre las variables. Por último, el modelo de regresión permitió que tanto AL como DC presentan incidencia conjunta sobre PC, confirmando que las hipótesis propuestas en el estudio se confirmaron.

6. Discusión

El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre liderazgo auténtico, las capacidades dinámicas y el capital psicológico, evaluando el rol mediador de las capacidades dinámicas en dicha relación. Los resultados obtenidos confirmaron las tres hipótesis planteadas, demostrando resultados favorables dentro de la muestra de los 251 encuestados, esto comprueba estadísticamente la relación positiva entre las variables estudiadas, lo que indica que el liderazgo auténtico y las capacidades dinámicas son factores fundamentales para el desarrollo del capital psicológico dentro del contexto organizacional.

La primera hipótesis fue confirmada, evidenciando que el liderazgo auténtico predice positivamente el capital psicológico ($\beta = 0.396$, $p < .001$). Este hallazgo es consistente con lo planteado por Novitasari et al. (2020), quienes encontraron que el liderazgo auténtico influye significativamente sobre el capital psicológico. Asimismo, Daraba et al. (2021) sostienen que el liderazgo auténtico impacta positivamente el capital psicológico, en la medida en que un líder promueve la confianza y bienestar entre sus colaboradores.

La segunda hipótesis se cumplió, confirmando que el liderazgo auténtico predice positivamente las capacidades dinámicas. Este resultado respalda lo expuesto por Kleynhans et al. (2021) quienes señalaron que el liderazgo auténtico se relaciona de manera directa y positiva con las capacidades dinámicas, proponiendo que un líder auténtico fomenta que la organización pueda aprovechar sus recursos y se reconfigure ante los cambios del entorno.

La tercera hipótesis se cumplió, confirmando que las capacidades dinámicas predicen positivamente el capital psicológico. La evidencia encontrada coincide con lo expuesto por Barkani y Allouani (2025) quienes sostienen que las capacidades dinámicas en los entornos organizacionales permiten aprovechar recursos y oportunidades lo que genera ambientes positivos que potencian los recursos psicológicos de sus colaboradores.

Adicionalmente, los resultados del modelo de regresión lineal mostraron que el liderazgo auténtico y las capacidades dinámicas explican conjuntamente el 52% de la varianza del capital psicológico. Además, la incorporación de las capacidades dinámicas al modelo aumentó en un 13.2%, lo que demuestra el rol mediador en la relación entre el liderazgo auténtico y el capital psicológico.

6.1 Limitaciones

Este estudio tuvo ciertas limitaciones que se deben tomar en consideración para interpretar los resultados. La primera limitación que se encontró fue que se recolectó la muestra a través de plataformas como WhatsApp y AirDrop, lo que puede generar un sesgo al momento de recolectar los datos, además limita la representatividad de los hallazgos de la población trabajadora en general. En segundo lugar, se empleó un diseño transversal que no permite establecer relaciones causales entre las variables, ya que los datos obtenidos fueron recolectados en un solo momento. En tercer lugar, no se delimitó el sector al cual pertenecían o el cargo específico de los encuestados, esto hubiera podido dar un resultado más específico y un análisis más profundo de las tres variables según el sector o cargo. En cuarto lugar, los participantes de la muestra fueron trabajadores colombianos en términos generales, lo cual dio resultados generales y no se tuvo en cuenta contextos específicos, lo que puede influir en la percepción del liderazgo auténtico, las capacidades dinámicas y el capital psicológico. Finalmente, existe la posibilidad de un sesgo de método común, ya que la medición de las tres variables fue mediante autorreporte con el mismo instrumento, lo que podría afectar en la precisión de correlación entre las tres variables.

6.2 Futuras Investigaciones

Con base en los resultados obtenidos, se sugieren futuras investigaciones que permitan ampliar la comprensión de las siguientes líneas de investigación. En primer lugar, se debería realizar el estudio en sectores específicos, ya sea en el sector de salud, en el sector financiero o en el sector tecnológico y comparar si los efectos del liderazgo auténtico varían sobre las capacidades dinámicas o el capital psicológico según el contexto organizacional. Relacionado a lo anterior se sugiere incorporar variables moderadoras como el cargo, la antigüedad dentro de la organización o incluso el género, dado que en investigaciones pasadas mencionan que estas variables pueden influir en la percepción del liderazgo auténtico y en el desarrollo del capital psicológico. Por último, se recomienda replicar el estudio mediante diseños longitudinales que permitan examinar y analizar el desarrollo de las tres variables a lo largo del tiempo.

7. Conclusiones

Los hallazgos de la investigación confirman que el liderazgo auténtico actúa como un facilitador para el fortalecimiento del capital psicológico en el entorno organizacional. Se evidenció que la transparencia y la consistencia ética del líder no solo generan confianza, sino que activan de manera significativa las capacidades dinámicas de la empresa, permitiendo que los colaboradores desarrollen una mayor capacidad de adaptación y optimismo frente a los desafíos del entorno. El rol mediador de las capacidades dinámicas resultó ser estadísticamente relevante, lo que sugiere que la gestión del liderazgo debe estar ligada a la

agilidad estratégica para potenciar el bienestar psicológico y la eficacia operativa de manera simultánea en las organizaciones modernas.

Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar el alcance del estudio mediante un diseño longitudinal que permita observar la evolución de estas variables en diferentes ciclos económicos y contextos de crisis. Además, resulta imperativo explorar como variables moderadoras, tales como la cultura organizacional o la estructura jerárquica, podrían influir en la efectividad del liderazgo auténtico sobre el capital psicológico. Dada la naturaleza de los hallazgos obtenidos principalmente en el sector privado, sería de gran interés científico replicar este modelo en organizaciones públicas o del tercer sector, con el fin de identificar si los mecanismos de mediación de las capacidades dinámicas mantienen la misma intensidad y la relevancia en entornos con objetivos no lucrativos.

8. Referencias

- Akkaya, B. (2020). Review of leadership styles in perspective of dynamic capabilities: An empirical research on managers in manufacturing firms. *Journal of Administrative Sciences (Yönetim Bilimleri Dergisi)*, 18(36), 389–407. **DOI:** <https://doi.org/10.35408/comuybd.681427>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bacha, E., & Niesten, E. (2024). Cognitive capabilities of moral leaders in turbulent environments: A review, theory integration and way forward. *Journal of Managerial Psychology*, 39(8), 1046–1062. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2023-0393>
- Barkani, W., & Allouani, S. A. (2025). Unpacking individual change capacity through psychological capital: A review of organizational behavior literature. *Journal of*

- Organizational Behavior Research, 10(3), 28–45.
<https://doi.org/10.51847/SeAEujPyO4>
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Butterworth, M., Black, J., & Terry, R. (2024). Authentic Leadership Measures: An Authentic Measure for Authentic Leadership? *The Journal of Values-Based Leadership*, 17(1), Article 13. <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1480>
- Chan, A. Y. L. H., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 3-41.
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1885573.
- Domínguez-Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Chiva, R., & Lapiedra Alcamí, R. (2023). Authentic leadership: Boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*, 30(1), 23–36.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-03-2022-0030/full/html>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343-372.
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2021). Dynamic organisational capabilities: The role of authentic leadership and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1877>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of business ethics*, 107(3), 255-264.
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255–276.
<https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior: The international journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior*, 29(2), 219-238.
- Muldoon, J., Bendickson, J. S., & Mayherne, C. F. (2019). Micro-Foundations of Resources, Capabilities, and Firm Performance: A look at LMX. *Small Business Institute Journal*, 19(1), 49-68.
- Munyaka, S.A., Boshoff, A.B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 43(0), a1430. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1430>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic leadership and innovation: what is the role of psychological capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2018). Innovation, dynamic capabilities and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Shylaja, P., & Prasad, R. K. (2017). Authentic leadership and dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Collaborative Management*, 1(2), 170–184. <https://doi.org/10.1504/IJCLM.2016.087114>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Vagnoni, E., & Oppi, C. (2025). Authentic leadership and dynamic capabilities for organizational resilience: A systematic literature review. *Organizational Dynamics*, 54(1), 100–115. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261625000208>

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Zehir, C., & Hemedan, İ. (2020). Mediating role of learning capability in the relationship between authentic leadership and business performance. *Bussecon Review of Social Sciences*, 2(1), 1–12. <https://www.bussecon.com/ojs/index.php/brss/article/view/176/55>
- Zhou, J., Cao, Q., & Wang, H. (2025). Influence of entrepreneurial psychological capital on business model innovation: the roles of dynamic capabilities and technical environmental uncertainty. *Current Psychology*, 44(12), 12423-12439.