

Liderazgo Electrónico y Habilidades Blandas en Colaboradores de una Empresa de Seguridad Privada

E-Leadership and Soft Skills Among Employees of a Private Security Company

 Abel Alejandro Gallegos-Salazar^{1*},  Gloria Susana Vizcaíno-Cárdenas¹

¹ Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

Recibido: 20 de mayo de 2026. **Aceptado:** 24 de julio de 2026. **Publicado en línea:** 10 de agosto de 2026

*Autor de correspondencia: abel.gallegos0287@utc.edu.ec

Resumen

Justificación: El liderazgo electrónico ha sido estudiado en contextos corporativos y tecnológicos, pero permanece poco explorado en sectores operativos como la seguridad privada, cuya supervisión es intensamente mediada por tecnología. **Objetivo:** Determinar de qué manera se relaciona el liderazgo electrónico con las habilidades blandas en el personal de una empresa de seguridad privada ecuatoriana. **Metodología:** Se aplicó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo-correlacional, con cobertura censal de 98 colaboradores, mediante la escala de seis e-competencias y el instrumento MSSAT de habilidades blandas. **Resultados:** Ambas escalas mostraron consistencia interna muy buena y adecuación muestral apropiada; los dos constructos se ubicaron en nivel medio, con la e-comunicación como competencia directiva más débil y la iniciativa-recursividad como habilidad más baja. La correlación de Pearson no fue significativa ($r = 0,030$; $p = 0,768$). **Conclusión:** El liderazgo electrónico percibido y las habilidades blandas autopercebidas operaron como dimensiones independientes; fortalecer la comunicación digital de los mandos y la proactividad del personal constituyó la prioridad estratégica del talento humano en el sector.

Palabras clave: competencias digitales, comportamiento organizacional, comunicación virtual, gestión del talento humano.

Abstract

Justification: E-leadership has been studied in corporate and technology-intensive settings but remains underexplored in operational sectors such as private security, whose supervision is heavily technology-mediated. **Objective:** To determine how e-leadership related to soft skills among the staff of an Ecuadorian private security company. **Methodology:** A quantitative, non-experimental, cross-sectional, descriptive-correlational design was applied, with full-population coverage of 98 employees, using the six e-competencies scale and the MSSAT soft-skills instrument. **Results:** Both scales showed very good internal consistency and adequate sampling adequacy; both constructs reached a medium level, with e-communication as the weakest managerial competency and initiative-resourcefulness as the lowest skill. Pearson correlation was non-significant ($r = 0.030$; $p = 0.768$). **Conclusion:** Perceived e-leadership and self-perceived soft skills operated as independent dimensions; strengthening supervisors' digital communication and staff proactivity was the strategic human-talent priority in the sector.

Keywords: digital competencies, organizational behavior, virtual communication, human talent management.

Cita: Gallegos-Salazar, A. A., & Vizcaíno-Cárdenas, G. S. (2026). Liderazgo Electrónico y Habilidades Blandas en Colaboradores de una Empresa de Seguridad Privada. *Erevna Research Reports*, 4(2), e2026037. <https://doi.org/10.70171/ehydrd54>



INTRODUCCIÓN

La digitalización acelerada del trabajo transformó la manera en que las organizaciones dirigen a su personal. La dirección de equipos dejó de depender exclusivamente del contacto presencial para ejercerse, cada vez más, a través de medios tecnológicos, dando lugar al liderazgo electrónico, definido como un proceso de influencia social mediado por tecnologías de la información orientado a producir cambios en actitudes, comportamientos y desempeño (Avolio et al., 2000; Avolio et al., 2014). Lejos de ser un simple canal alternativo, la mediación tecnológica altera la fuente y la transmisión del liderazgo, lo que exige competencias y marcos de medición específicos (Cortellazzo et al., 2019; Contreras et al., 2020).

Para operacionalizar este constructo, Van Wart et al. (2019) propusieron el modelo de las seis e-competencias, que descompone el liderazgo electrónico en dominios de conducta observable: e-comunicación, e-habilidades sociales, e-construcción de equipos, e-gestión del cambio, e-competencia tecnológica y e-confianza. Este modelo, adoptado en investigaciones recientes de alto impacto (Zhao et al., 2025), mantiene en el centro la dimensión relacional del liderazgo, lo que lo hace idóneo para dialogar con las habilidades blandas. En la literatura ecuatoriana e iberoamericana, diversos autores coinciden en que la virtualización del trabajo demanda líderes capaces de gestionar equipos que no ven físicamente, combinando el dominio técnico con una marcada calidez humana digital (Abad Merchán, 2022; Esguerra y Contreras, 2016; Espina-Romero et al., 2025; Roman-Acosta et al., 2023).

Cada e-competencia describe un dominio conductual específico. La e-comunicación alude a la capacidad de transmitir mensajes claros y bien organizados por medios virtuales, habilitar la retroalimentación y regular el volumen de mensajes; las e-habilidades sociales, a la atención individualizada y a la elección de canales que favorezcan la colaboración; la e-construcción de equipos, a la capacidad de motivar y responsabilizar a colectivos que operan en modo virtual; la e-gestión del cambio, a la planificación y el monitoreo de iniciativas a través de medios digitales; la e-competencia tecnológica, a la actualización y la gestión de fallas y ciberseguridad; y la e-confianza, a la generación de confianza mediante la honestidad, la consistencia y el cumplimiento de compromisos (Van Wart et al., 2019). Esta arquitectura evidencia que el liderazgo electrónico no sustituye al liderazgo tradicional, sino que lo reconfigura: las cualidades esenciales de la dirección permanecen, pero deben desplegarse en condiciones de menor riqueza comunicativa y mayor dependencia de la confianza a distancia (Cortellazzo et al., 2019).

Las habilidades blandas, por su parte, constituyen un conjunto de competencias interpersonales, comunicativas, decisionales y éticas asociadas al desempeño y la empleabilidad (Succi y Canovi, 2020; World Economic Forum, 2023). Para su medición, Colledani et al. (2024) desarrollaron y validaron el instrumento MSSAT, que evalúa siete dimensiones —iniciativa-recursividad, asertividad, gestión de conflictos, comunicación interpersonal, toma de decisiones adaptativa, toma de decisiones desajustada e integridad— con solidez psicométrica y parsimonia, lo que lo hace preferible frente a inventarios extensos sin validación. Diversos estudios regionales vinculan las habilidades blandas con el desempeño laboral (Bravo y León, 2023; Rodríguez Llor et al., 2025; Zaracho Gamarra y Aquino Prieto, 2024).

Las siete dimensiones del MSSAT abarcan la iniciativa-recursividad, entendida como la disposición a iniciar interacciones y desenvolverse en situaciones sociales nuevas; la asertividad, o capacidad de

expresar opiniones y desacuerdos de forma directa y respetuosa; la gestión de conflictos, que preserva la relación durante el desacuerdo; la comunicación interpersonal, referida a la eficacia en las conversaciones cotidianas; la toma de decisiones adaptativa, que considera alternativas y reúne información antes de elegir; la toma de decisiones desajustada, que captura patrones de evitación y postergación; y la integridad, que evalúa la adhesión a principios éticos (Colledani et al., 2024). Esta estructura multidimensional resulta especialmente adecuada para el personal de seguridad privada, cuyo desempeño exige simultáneamente interacción con clientes, manejo de incidentes, decisiones bajo presión y conducta íntegra.

La articulación de ambos constructos resulta especialmente pertinente en sectores cuya operación depende de la dirección de personas a distancia. La seguridad privada es un caso paradigmático: la dispersión geográfica de los puestos y la cobertura en turnos rotativos hacen que la relación entre supervisores y personal se sostenga principalmente por canales mediados —radio, mensajería y aplicaciones—, lo que convierte al liderazgo electrónico en la modalidad ordinaria de dirección. A ello se suma un contraste característico de América Latina: una supervisión cotidiana intensamente telemática que convive con una escasa madurez digital de los mandos intermedios llamados a ejercerla. Pese a esta relevancia, la investigación empírica regional sobre liderazgo electrónico es aún incipiente y predominantemente conceptual, con escasos estudios que empleen instrumentos validados y muestras organizacionales reales (Jiménez-Carranza et al., 2021), y prácticamente inexistente en el sector de la seguridad privada.

La seguridad privada presenta, además, rasgos que hacen especialmente crítica la calidad de la comunicación mediada. La operación exige interacciones frecuentes con clientes, usuarios y autoridades, a menudo en situaciones de tensión, donde la asertividad, la gestión de conflictos y la integridad del colaborador definen la calidad del servicio. Se trata también de un sector con alta sensibilidad reputacional, en el que los errores de comunicación o de criterio pueden tener consecuencias significativas para las personas protegidas y para la organización. Estos rasgos, sumados a la ausencia de estudios previos en el sector, configuran un escenario en el que resulta pertinente medir simultáneamente el liderazgo electrónico de los mandos y las habilidades blandas del personal, e indagar si ambos se relacionan.

En consecuencia, el estudio se orientó por la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera se relacionó el liderazgo electrónico con las habilidades blandas en el personal operativo de una empresa de seguridad privada? De ella se derivaron la hipótesis nula (H_0), según la cual no existe relación entre ambas variables, y la hipótesis alternativa (H_1), que postula su existencia. El objetivo general fue determinar de qué manera se relacionó el liderazgo electrónico con las habilidades blandas en el personal de una empresa de seguridad privada de la provincia de Pichincha, Ecuador; como objetivos específicos, establecer los niveles de ambas variables y proponer estrategias para su fortalecimiento.

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y de alcance descriptivo-correlacional: descriptivo, porque caracterizó los niveles de liderazgo electrónico y habilidades blandas y su distribución por dimensiones; y correlacional, porque determinó el grado de asociación entre ambas variables sin inferir causalidad (Bravo y León, 2023).

La elección de un diseño descriptivo-correlacional respondió a la naturaleza del problema: al tratarse de un fenómeno poco explorado en el sector, el estudio priorizó la caracterización rigurosa de los niveles de ambas variables antes que la contrastación de modelos explicativos complejos, y el examen de su asociación como primer paso para futuras indagaciones causales. El enfoque cuantitativo permitió medir los constructos de manera precisa y objetiva mediante instrumentos estandarizados, contribuyendo a una toma de decisiones organizacional basada en evidencia (Piguave Sancán et al., 2025).

Ubicación del Estudio

El estudio se llevó a cabo en una empresa de seguridad privada con operaciones en la provincia de Pichincha, Ecuador, que presta servicios de vigilancia y protección tanto a clientes corporativos como residenciales. La organización cuenta con personal distribuido en puestos geográficamente dispersos y opera bajo esquemas de turnos rotativos, condiciones que hacen de la comunicación mediada por tecnología el principal canal de coordinación entre supervisores y personal operativo.

Población y Participantes

La población estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores de una empresa de seguridad privada con operaciones en Pichincha, Ecuador, en las áreas operativa y administrativa ($N = 98$). Dado el tamaño poblacional, se realizó una aplicación censal, sin muestreo. Los criterios de inclusión fueron mantener relación laboral vigente y otorgar el consentimiento informado. Ambas escalas fueron respondidas por los 98 colaboradores. El 75,5 % fueron hombres y el 24,5 % mujeres; la edad media fue de 27,6 años ($DE = 8,5$; rango 18–46); el 61,2 % perteneció al área operativa y el 38,8 % a la administrativa; y la antigüedad media fue de 2,4 años ($DE = 1,7$).

Instrumentos

El liderazgo electrónico se midió con la escala de seis e-competencias derivada del modelo SEC (Van Wart et al., 2019), en la versión aplicada por Zhao et al. (2025): 18 ítems en seis dimensiones de tres ítems, en los que el colaborador evaluó la conducta de su líder inmediato. Las habilidades blandas se midieron con el MSSAT (Colledani et al., 2024): 28 ítems de autorreporte en siete dimensiones de cuatro ítems. Ambos instrumentos emplearon una escala Likert de cinco puntos; se adoptó un formato homogéneo de cinco puntos para estandarizar la carga cognitiva de respuesta entre cuestionarios. Los ítems de redacción negativa del original se presentaron con esa misma redacción y, tras verificar en el análisis ítem-total su correlación positiva con el total, se conservaron sin recodificar. La versión en español del MSSAT se obtuvo mediante traducción a cargo de un docente de inglés de la universidad, con revisión de la comprensibilidad de los enunciados.

Procedimiento y Consideraciones Éticas

Prevía autorización de la organización, los instrumentos fueron autoadministrados de forma anónima e independiente, con consentimiento informado que garantizó la confidencialidad y el uso académico exclusivo de los datos, y la posibilidad de abandonar el cuestionario sin consecuencia. No se recogió información identificable ni se ofrecieron incentivos.

Análisis de Datos

El procesamiento se realizó con SPSS v25. Se depuraron las bases, verificando la ausencia de valores perdidos y duplicados, y se corrigió un valor fuera de rango por error de digitación. La fiabilidad se estimó con el alfa de Cronbach y la adecuación muestral con la medida KMO y la prueba de

esfericidad de Bartlett (Barbosa y Caballero, 2020). Se construyeron baremos de tres niveles por tercios del recorrido teórico —bajo (1,00–2,33), medio (2,34–3,67) y alto (3,68–5,00)—. Verificada la normalidad de las puntuaciones globales mediante Shapiro-Wilk, la relación entre variables se examinó con el coeficiente de correlación de Pearson. Se adoptó un nivel de significación de $p < 0,05$.

RESULTADOS

El perfil de los participantes ofrece un marco interpretativo para los hallazgos. La predominancia masculina (75,5 %), la juventud de la plantilla (edad media de 27,6 años) y la baja antigüedad promedio (2,4 años) describen una fuerza laboral joven y de rotación relativamente reciente, rasgos habituales en el sector de la seguridad privada y pertinentes para comprender tanto los niveles de las variables como su distribución. El predominio del área operativa (61,2 %) refuerza la relevancia de examinar la comunicación mediada, dado que este segmento es el que sostiene la relación con los supervisores principalmente a través de canales digitales.

Propiedades Psicométricas

Ambas escalas presentaron una consistencia interna muy buena y una adecuación muestral apropiada (Tabla 1). El liderazgo electrónico alcanzó un alfa de 0,907 y las habilidades blandas de 0,849; las medidas KMO fueron 0,863 y 0,864, respectivamente, con pruebas de Bartlett significativas ($p < 0,001$). Las fiabilidades dimensionales fueron modestas, en especial en habilidades blandas, por lo que las puntuaciones globales se interpretaron con mayor confianza que las dimensionales.

Tabla 1. Fiabilidad y Adecuación Muestral Globales de las Escalas

Escala	n	Ítems	Alfa de Cronbach	KMO	χ^2 de Bartlett (gl)
Habilidades blandas (MSSAT)	98	28	0,849	0,864	539,463 (378)
Liderazgo electrónico (SEC)	98	18	0,907	0,863	703,302 (153)

Nota. Todas las pruebas de Bartlett resultaron significativas ($p < 0,05$). Elaboración propia.

La prueba de Shapiro-Wilk no fue significativa en ninguna variable —liderazgo electrónico ($W = 0,988$; $p = 0,539$) y habilidades blandas ($W = 0,981$; $p = 0,162$)—, confirmando la normalidad de ambas distribuciones.

Niveles de Liderazgo Electrónico y Habilidades Blandas

El liderazgo electrónico percibido se ubicó en un nivel medio ($M = 3,37$; $DE = 0,75$), con el 57,1 % de los colaboradores en nivel medio. La e-competencia tecnológica (3,50) y la e-confianza (3,45) fueron las mejor valoradas, mientras que la e-comunicación resultó la más débil (3,13), con el mayor porcentaje en nivel bajo (15,3 %). Las habilidades blandas se situaron igualmente en nivel medio ($M = 3,29$; $DE = 0,57$), con las siete dimensiones en ese rango; la iniciativa-recursividad fue la más baja (3,04) y la toma de decisiones adaptativa la más alta (3,41). La Tabla 2 detalla los resultados y las Figuras 1 y 2 muestran la distribución por niveles.

El análisis dimensional del liderazgo electrónico reveló un perfil homogéneo en el rango medio, pero con diferencias reveladoras. Mientras que en la e-competencia tecnológica y la e-confianza cerca del 39 % y del 36 % de los colaboradores percibieron un nivel alto, en la e-comunicación esa proporción cayó al 20,4 % y la proporción en nivel bajo se elevó al 15,3 %, la más alta de todas las e-competencias. Este contraste indica que los colaboradores reconocen en sus mandos el dominio de las herramientas y la fiabilidad personal, pero perciben deficiencias en la claridad y la calidad del intercambio comunicacional cotidiano.

En el caso de las habilidades blandas, la distribución mostró una concentración marcada en el nivel medio (73,5 % en la puntuación global), superior a la observada en el liderazgo electrónico, lo que refleja un repertorio relacional percibido como homogéneamente intermedio. La iniciativa-recursividad destacó negativamente, con un 20,4 % del personal en nivel bajo, mientras que la integridad y la toma de decisiones adaptativa concentraron las mayores proporciones en nivel alto (40,8 % y 39,8 %, respectivamente).

Tabla 2. Estadísticos Descriptivos y Distribución por Niveles

Variable / dimensión	M	DE	% Bajo	% Medio	% Alto
Liderazgo electrónico (global)	3,37	0,75	7,1	57,1	35,7
E-comunicación	3,13	0,92	15,3	64,3	20,4
E-habilidades sociales	3,38	0,94	7,1	61,2	31,6
E-construcción de equipos	3,35	1,03	11,2	53,1	35,7
E-gestión del cambio	3,40	0,85	6,1	62,2	31,6
E-competencia tecnológica	3,50	0,93	9,2	52,0	38,8
E-confianza	3,45	0,92	9,2	55,1	35,7
Habilidades blandas (global)	3,29	0,57	3,1	73,5	23,5
Iniciativa-recursividad	3,04	0,80	20,4	56,1	23,5
Asertividad	3,20	0,84	17,3	53,1	29,6
Gestión de conflictos	3,36	0,76	9,2	53,1	37,8
Comunicación interpersonal	3,31	0,78	10,2	56,1	33,7
Toma de decisiones adaptativa	3,41	0,83	10,2	50,0	39,8
Toma de decisiones desajustada	3,28	0,80	14,3	48,0	37,8
Integridad	3,39	0,78	11,2	48,0	40,8

Nota. M = media; DE = desviación estándar. Baremo por tercios: bajo (1,00–2,33), medio (2,34–3,67), alto (3,68–5,00). n = 98. Elaboración propia.

Figura 1. Distribución Porcentual por Niveles del Liderazgo Electrónico

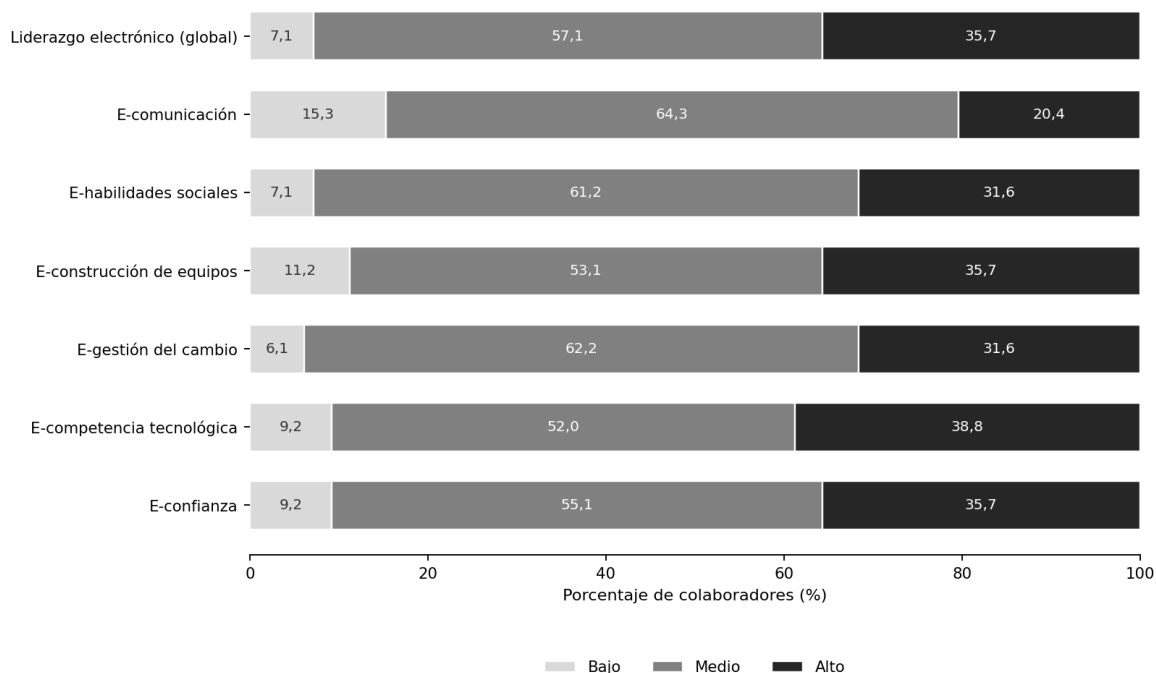
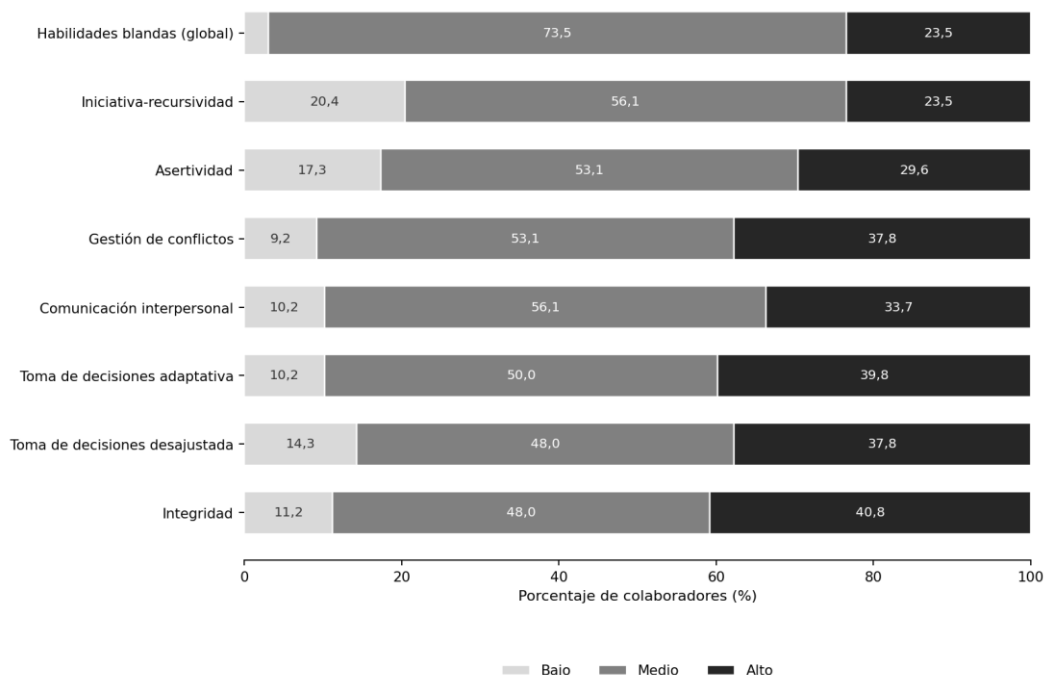


Figura 2. Distribución Porcentual por Niveles de las Habilidades Blandas



Relación entre las Variables

La correlación de Pearson entre las puntuaciones globales, emparejadas a nivel individual, no fue estadísticamente significativa ($r = 0,030$; $p = 0,768$; IC 95 % $[-0,169; 0,227]$), por lo que no se rechazó la hipótesis nula. Las correlaciones entre las seis e-competencias y la puntuación global de habilidades blandas oscilaron entre $-0,072$ y $0,097$, y las de las siete dimensiones de habilidades blandas con el liderazgo electrónico global entre $-0,018$ y $0,057$, todas no significativas (Tabla 3).

Tabla 3. Correlaciones entre Dimensiones de una Escala y la Puntuación Global de la otra

Dimensión	r	p
E-comunicación	−0,037	0,718
E-habilidades sociales	0,033	0,746
E-construcción de equipos	0,097	0,343
E-gestión del cambio	−0,072	0,482
E-competencia tecnológica	0,038	0,711
E-confianza	0,072	0,484
Iniciativa-recursividad	0,049	0,634
Asertividad	0,007	0,944
Gestión de conflictos	0,057	0,577
Comunicación interpersonal	0,031	0,759
Toma de decisiones adaptativa	−0,005	0,958
Toma de decisiones desajustada	−0,018	0,861
Integridad	0,033	0,746

Nota. Las seis primeras filas correlacionan con habilidades blandas global; las siete restantes, con liderazgo electrónico global. Correlación global: $r = 0,030$ ($p = 0,768$). $n = 98$. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

El primer aporte del estudio es psicométrico: ambos instrumentos mostraron consistencia interna global muy buena y adecuación muestral apropiada en un colectivo operativo distinto de sus contextos de validación, lo que amplía su aplicabilidad transcultural y responde a la señalada escasez de estudios regionales con instrumentos validados (Jiménez-Carranza et al., 2021). No obstante, conviene contrastar críticamente este resultado con la fuente: mientras la validación original del MSSAT reportó siete factores nítidamente diferenciados (Colledani et al., 2024), en esta aplicación las fiabilidades dimensionales fueron modestas, lo que sugiere que su desempeño es sensible al contexto —muestra operativa frente a multisectorial, formato de cinco frente a seis puntos— y advierte contra la extrapolación acrítica de propiedades psicométricas entre poblaciones (Muñiz y Fonseca-Pedrero, 2019).

En cuanto a los niveles, el liderazgo electrónico se ubicó en nivel medio, con la e-comunicación como competencia más débil. Este patrón converge con la evidencia ecuatoriana: Frías-Maura y Muñoz-Palacio (2024) hallaron que la valoración del manejo tecnológico de los jefes convive con déficits en

el acompañamiento comunicacional, y Roman-Acosta et al. (2023) identifican la comunicación clara en entornos virtuales como el reto central del liderazgo digital latinoamericano. El resultado es coherente con el lugar basal que el modelo SEC otorga a la e-comunicación (Van Wart et al., 2019): cuando la claridad y la regulación de los mensajes fallan, el resto de e-competencias se ejerce sobre una base frágil.

Las habilidades blandas también se situaron en nivel medio, con la iniciativa-recursividad como dimensión más baja, hallazgo comprensible en un sector altamente protocolizado y coherente con la brecha de competencias transversales documentada por la literatura sobre empleabilidad (Succi y Canovi, 2020; World Economic Forum, 2023).

El análisis de las dimensiones mejor valoradas merece igual atención. Que la e-competencia tecnológica obtuviera el promedio más alto (3,50) indica que los colaboradores reconocen en sus mandos el dominio de las herramientas que sostienen la operación —radio, mensajería y aplicaciones de control—, hallazgo coherente con la evidencia ecuatoriana que reporta valoraciones favorables del manejo tecnológico directivo (Frías-Maura y Muñoz-Palacio, 2024) y esperable en una plantilla joven (edad media de 27,6 años), familiarizada con los entornos digitales. La posición destacada de la e-confianza (3,45) resulta especialmente valiosa: en el modelo SEC, la confianza es el cimiento sobre el que descansa la dirección a distancia (Van Wart et al., 2019), de modo que su valoración relativamente alta constituye un activo organizacional que las intervenciones en e-comunicación pueden apalancar, pues los mensajes de un mando percibido como confiable encuentran mejor recepción.

Del lado del personal, que la integridad (3,39) y la toma de decisiones adaptativa (3,41) encabezan el repertorio blando es congruente con la naturaleza del trabajo de seguridad: la operación protocolizada y la alta sensibilidad del servicio refuerzan cotidianamente la conducta íntegra y el manejo reflexivo de los incidentes, aunque en el caso de la integridad no puede descartarse un componente de deseabilidad social propio del autorreporte. En conjunto, este perfil de fortalezas sugiere que la organización dispone de una base tecnológica y de confianza sólida en sus mandos, y de un personal éticamente orientado y capaz de decidir bajo presión, sobre la cual pueden asentarse las mejoras en comunicación e iniciativa.

El contraste de hipótesis no evidenció relación significativa entre ambas variables ($r = 0,030$; $p = 0,768$). Lejos de ser un vacío, este resultado admite una lectura relevante: las habilidades blandas constituyen una autopercepción del colaborador sobre sí mismo, mientras que el liderazgo electrónico es una heteropercepción sobre la conducta del mando; al tratarse de objetos evaluados desde perspectivas distintas, su independencia empírica resulta razonable. Además, la fuerte protocolización de la comunicación operativa y la atenuación por baja fiabilidad dimensional pudieron reducir cualquier covariación. La independencia observada implica que ambas variables deben fortalecerse mediante intervenciones diferenciadas y paralelas, sin asumir que mejorar una arrastrará mecánicamente a la otra. Frente al cuerpo regional predominantemente conceptual (Espina-Romero et al., 2025; Roman-Acosta et al., 2023), este estudio aporta una medición cuantitativa con instrumentos validados, lo que constituye su principal contribución diferencial.

Este resultado dialoga de manera matizada con la evidencia internacional. Zhao et al. (2025), empleando el mismo modelo de e-competencias, documentaron efectos del liderazgo electrónico sobre resultados individuales como la creatividad, mediados por el agotamiento emocional; sin

embargo, tales efectos operan sobre variables de proceso y bienestar, no necesariamente sobre las habilidades relacionales autopercibidas del colaborador, lo que ayuda a comprender la ausencia de asociación directa hallada en el presente estudio. Asimismo, la literatura sobre empleabilidad advierte que las habilidades blandas tienden a desarrollarse a través de trayectorias formativas y experienciales propias del individuo (Succi y Canovi, 2020), relativamente independientes del estilo de liderazgo que ese individuo percibe en un momento dado. En conjunto, la evidencia sugiere que la relación entre el liderazgo del mando y las competencias del equipo, cuando existe, es probablemente indirecta y mediada por variables organizacionales y temporales que un diseño transversal como el presente no captura.

En conjunto, la evidencia sugiere que la relación entre el liderazgo del mando y las competencias del equipo, cuando existe, es probablemente indirecta y mediada por variables organizacionales y temporales que un diseño transversal como el presente no captura.

En el plano práctico, el diagnóstico ofrece prioridades claras para la gestión del talento humano: primero, la formación de mandos en e-comunicación —claridad, tono y regulación de la carga de mensajes—, antes que en el dominio de herramientas, ya reconocido; segundo, el desarrollo de la iniciativa-recursividad del personal mediante encargos rotativos y vocerías de turno; tercero, el establecimiento de ventanas de desconexión que atiendan los riesgos de la conectividad permanente (Zhao et al., 2025). Estas acciones, junto con protocolos de comunicación digital y mecanismos de construcción de confianza a distancia, configuran una propuesta de mejoramiento sostenida en el diagnóstico empírico.

En el plano teórico, el buen comportamiento del modelo SEC en un sector de servicios de seguridad —alejado de los contextos gubernamentales y tecnológicos en los que fue formulado— respalda la pretensión de generalidad del marco de Van Wart et al. (2019) y sugiere que sus seis e-competencias capturan dimensiones reconocibles de la dirección a distancia incluso en operaciones de baja densidad tecnológica, donde la supervisión se sostiene en radio y mensajería. La independencia hallada entre ambos constructos, por su parte, invita a matizar la expectativa teórica de un núcleo relacional único: aunque el liderazgo electrónico y las habilidades blandas comparten raíces conceptuales comunes, su medición desde perspectivas distintas —la conducta del mando frente a la autopercepción del colaborador— evidencia que operan en planos empíricamente separables. Este hallazgo, más que debilitar el marco, lo enriquece al delimitar las condiciones bajo las cuales cabe esperar covariación entre las competencias del líder y las del equipo.

CONCLUSIÓN

El estudio determinó que, en el personal de la empresa de seguridad privada analizada, el liderazgo electrónico percibido y las habilidades blandas autopercibidas se ubicaron en un nivel medio y no presentaron una relación estadísticamente significativa, por lo que operaron como dimensiones independientes. La e-comunicación se identificó como la competencia directiva más débil y la iniciativa-recursividad como la habilidad más baja del personal, constituyendo ambos los focos prioritarios de intervención. En el plano metodológico, la evidencia de fiabilidad y adecuación muestral de las escalas SEC y MSSAT en población operativa ecuatoriana representa una contribución para futuras investigaciones regionales.

Más allá de estos resultados, el estudio ofrece un aporte diferencial a la literatura regional sobre liderazgo digital, mayoritariamente conceptual: la generación de evidencia empírica cuantitativa, con cobertura censal e instrumentos validados, en un sector hasta ahora ausente de la investigación sobre el tema. La aplicación conjunta de dos escalas internacionales recientes en un mismo colectivo, y la verificación de sus propiedades psicométricas en español, sugieren su potencial utilidad como apoyo diagnóstico en procesos de gestión del talento humano. La independencia observada entre ambos constructos, lejos de restar valor al estudio, aporta un matiz teórico relevante y abre interrogantes sobre las condiciones bajo las cuales el liderazgo del mando y las competencias del equipo llegan a converger, cuestión que investigaciones futuras con diseños longitudinales y medidas de fuente múltiple podrán esclarecer.

Implicaciones y Limitaciones

Los hallazgos implican que la calidad del servicio de seguridad no depende únicamente de la dotación tecnológica, sino de la capacidad de los mandos para comunicar con claridad a través de ella y de la disposición proactiva del personal. Entre las limitaciones, ambas medidas provienen del autorreporte de una misma fuente, lo que aconseja cautela ante la varianza de método común; las fiabilidades dimensionales fueron modestas, por lo que las comparaciones entre dimensiones son exploratorias y la atenuación pudo reducir las correlaciones; el formato de cinco puntos limita la comparabilidad con el estudio base; y el diseño transversal y de caso único impide inferir causalidad y generalizar al sector. Futuras investigaciones deberían incorporar medidas de fuente independiente —evaluaciones de supervisores, pares o clientes—, replicar el estudio en muestras multiempresa que habiliten el análisis factorial confirmatorio del MSSAT, y adoptar diseños longitudinales.

Contribuciones

Gallegos-Salazar, A. A., & Vizcaíno-Cárdenas, G. S.: Diseño de la investigación, administración del proyecto, análisis e interpretación formal de datos, redacción manuscrito y revisión final del manuscrito. Toma de datos, revisión de la bibliografía y redacción manuscrito. Hemos leído y aprobado la versión final del manuscrito, así mismo estamos de acuerdo con la responsabilidad de todos los aspectos del trabajo presentado.

Conflicto de Interés

Los autores declaran que no tienen conflictos de interés en relación con el trabajo presentado en este informe.

Uso de Inteligencia Artificial

No se usaron tecnologías de IA o asistidas por IA para el desarrollo de este trabajo.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Abad Merchán, A. J. (2022). Liderazgo electrónico en las organizaciones. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (11), 215–235. <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.9>
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)

- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Barbosa, A., & Caballero, A. (2020). Uso práctico de la medida KMO y la prueba de Bartlett en el análisis factorial exploratorio. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(30), 131–145. <https://doi.org/10.21830/19006586.543>
- Bravo, J., & León, E. (2023). Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9732–9747. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5909
- Colledani, D., Robusto, E., & Anselmi, P. (2024). Assessing key soft skills in organizational contexts: Development and validation of the multiple soft skills assessment tool. *Frontiers in Psychology*, 15, 1405822. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1405822>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Del Valle San Lucas, M. A. (2024). Las habilidades blandas y el desempeño pedagógico de los docentes de Educación General Básica [Tesis de maestría, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio UNESUM. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7189>
- Esguerra, G. A., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 262–268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Espina-Romero, L. C., Meza-Pérez, H., & Arana-Courrejolles, C. (2025). Rol del liderazgo digital en la era de la información. *Revista Vanguardias Globales*, 1(1), 1–15. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/41520>
- Frías-Maura, L., & Muñoz-Palacio, F. (2024). Liderazgo remoto y su impacto en el clima organizacional en una institución financiera en Machala, provincia de El Oro. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 462–473. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2427>
- Jiménez-Carranza, C. C., Aguilar-Bustamante, M. C., & Peiró, J. M. (2021). Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico. *Universitas Psychologica*, 20, 1–10. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.rvee>
- Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Diez pasos para la construcción de un test. *Psicothema*, 31(1), 7–16. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.291>
- Rodríguez Llor, B. A., García Vera, J. L., & Mendoza García, K. A. (2025). Habilidades blandas en el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la EMMAP-EP Tosagua. *Uleam Bahía Magazine*, 6(11), 87–91. <https://doi.org/10.56124/ubm.v6i11.009>
- Piguave Sancán, S. M., Castillo Medina, I. S., Montero Pacheco, S., & Criollo Turusina, M. A. (2025). La importancia de las habilidades blandas en la formación de profesionales en educación superior. *Ciencia y Educación*, 6(6.1), 896–909. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/1476>
- Roman-Acosta, D., Caira-Tovar, N., Rodríguez-Torres, E., & Pérez Gamboa, A. J. (2023). Estrategias efectivas de liderazgo y comunicación en contextos desfavorecidos en la era digital. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 2, 532. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023532>

- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Zaracho Gamarra, J. E., & Aquino Prieto, L. A. (2024). Influencia de las habilidades blandas en la productividad del personal en las empresas: Estudio de caso BRISTOL S.A., Sucursal Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 5229–5247. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13970
- Zhao, L., Chen, H., Sun, Y., Luo, M., & Gao, P. (2025). E-leadership drives employee creativity through emotional exhaustion with regulatory focus as a moderator. *Scientific Reports*, 15, 22814. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-05131-9>