

**Influencia del liderazgo democrático y el liderazgo de servicios en la confianza y la
efectividad operacional dentro de una organización**

Alejandra Salazar García y Juan Camilo Ovalle Quintero

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2025

**Influencia del liderazgo democrático y el liderazgo de servicios en la confianza y la
efectividad operacional dentro de una organización**

Alejandra Salazar García y Juan Camilo Ovalle Quintero

Thomas Manfred Tegethoff y Ricardo Santa Flórez

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2025

Tabla de contenido

Resumen	7
Introducción	8
Objetivos	10
Objetivo principal	10
Objetivos secundarios	10
Revisión de la Literatura	11
Liderazgo democrático	11
Liderazgo de servicios	12
Confianza	13
Efectividad operacional	15
Hipótesis	16
Metodología	18
Tipo y diseño de la investigación	18
Análisis de datos	20
Resultados	22
Limitaciones del estudio	25
Conclusiones	26
Implicaciones prácticas	27
Referencias	31

Tabla de figuras

Figura 1: <i>Modelo de investigación con hipótesis</i>	17
Figura 2: <i>Demografía de la muestra</i>	21
Figura 3: <i>Matriz de resultados</i>	22

Tabla de tablas

Tabla 1: <i>CMIN</i>	20
Tabla 2: <i>RMSEA</i>	20
Tabla 3: <i>Comparación de referencia</i>	21

Tabla de anexos

Anexo 1: Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta aplicada).....	28
--	----

Resumen

Este estudio busca analizar la influencia del liderazgo democrático y de servicio en la confianza y la efectividad operacional dentro de las organizaciones colombianas. Esto se realizó a partir del enfoque cuantitativo y utilizando el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), se evaluaron las relaciones entre las variables. Para esto se llevó a cabo una encuesta a 152 líderes y colaboradores de organizaciones colombianas, lo cual permite identificar patrones comunes. Los resultados evidencian una relación positiva y significativa entre el liderazgo democrático y el liderazgo de servicio, así como entre ambos estilos y la confianza organizacional. Además, se confirma que la confianza es un factor determinante que mejora la efectividad operacional. En conjunto, los hallazgos resaltan la importancia de promover líderes que fomenten la participación, la empatía y el bienestar de sus equipos, fortaleciendo así la confianza, la colaboración y la eficiencia dentro de las organizaciones.

Palabras claves: *liderazgo democrático, liderazgo de servicio, confianza organizacional, efectividad operacional, organizaciones colombianas*

Introducción

El liderazgo dentro de las organizaciones juega un papel fundamental, inclusive en algunos casos, cuando son grandes organizaciones puede tener un impacto mayor por el alcance mediático que pueden tener un gerente o propietario de una gran compañía en el país. En Colombia hay una falta de liderazgo de parte de las organizaciones lo cual puede afectar la confianza y efectividad operacional.

Según un estudio realizado con el apoyo de la Corporación Reconciliación Colombia y otras instituciones en el 2020, titulado “Liderazgo empresarial en tiempos de crisis”, mencionan que en el día a día las decisiones que toman empresarios y otras figuras se juegan su prestigio al tomar decisiones en discusiones marcada por el miedo y la incertidumbre en el país.

Por otro lado, en los últimos años las personas han aumentado la percepción de pérdida de poder adquisitivo por la alta inflación que ha experimentado el país desde el 2021 hasta el cierre del 2024, según datos del Dane (2025) la inflación ha estado por encima del 5% todos los años y en el 2022 alcanzó un pico de 13,12%. Adicionalmente según la Encuesta de Opinión del Consumidor realizada por Fedesarrollo (2025), el Índice de Confianza del Consumidor en enero de 2025 presentó un balance de -1,1%, manteniéndose en terreno negativo por más de dos años, mostrando que los consumidores perciben la situación económica actual y futura de manera pesimista.

En el contexto actual colombiano se puede evidenciar un sentido de desconfianza, incertidumbre económica y una percepción de corrupción en el ámbito empresarial. Es por esto por lo que el liderazgo en las organizaciones colombianas es un factor clave para su competitividad y sostenibilidad. La presente tesis es de gran relevancia para la academia y para el sector real ya que trata sobre la relación entre el liderazgo democrático, el liderazgo de servicio, la confianza organizacional y la efectividad operativa.

La percepción de la sociedad colombiana sobre los empresarios en algunos casos es positiva, reconociendo su papel fundamental en el desarrollo de la economía, pero en otros casos suele asociarse con prácticas corruptas e incumplimiento normativo. Según un estudio del Centro Nacional de Consultoría y la Corporación Reconciliación Colombia, el 78% de los encuestados cree que hay corrupción en el sector empresarial y el 48% asegura que los empresarios incumplen normas. También se ha evidenciado la necesidad de un liderazgo basado en la confianza y el servicio, principalmente luego de la pandemia de COVID-19 que puso a Colombia y al mundo entero en un estado de crisis, tanto sanitaria como económica, la cual en Colombia aumentó la desconfianza hacia los líderes empresariales y por ende la necesidad de modelos de liderazgo que prioricen el bienestar colectivo sobre los intereses individuales (Guarín & Méndez, 2020).

Este estudio contribuyó a la literatura sobre liderazgo y gestión organizacional en Colombia al analizar cómo el liderazgo democrático y el liderazgo de servicio influyeron en la confianza y la efectividad operacional. En el sector real, permitió el desarrollo de estrategias de liderazgo que, al fortalecer la cultura organizacional, las empresas pueden tomar mejores decisiones en tiempos difíciles y proyectan una imagen más confiable del sector empresarial colombiano.

Por eso se identificó la necesidad de investigar la siguiente pregunta: ¿Cómo influyen el liderazgo democrático y el liderazgo de servicio en la confianza organizacional y la efectividad operativa en las empresas colombianas actualmente?

Objetivos

Objetivo principal

Analizar la influencia del liderazgo democrático y el liderazgo de servicios en la confianza y la efectividad operacional dentro de una organización.

Objetivos secundarios

1. Evaluar la relación entre el liderazgo democrático y el liderazgo de servicios.
2. Determinar el impacto del liderazgo democrático en la efectividad operacional.
3. Analizar cómo el liderazgo democrático influye en la confianza dentro de la organización.
4. Estudiar la relación entre el liderazgo de servicios y la efectividad operacional.
5. Examinar el efecto del liderazgo de servicios en la generación de confianza.
6. Identificar la influencia de la confianza en la efectividad operacional.

Revisión de la Literatura

Liderazgo democrático

El liderazgo democrático lo puede definirse como una clase de liderazgo caracterizado por involucrar a los miembros del equipo dentro de una organización en el proceso de toma de decisiones (Fierro & Villalva, 2017). Es un tipo de liderazgo en el que se fomenta la creatividad e innovación y se busca el empoderamiento del equipo delegando responsabilidades y confiando en las capacidades y la autonomía de los miembros. En este sentido, la confianza es un elemento fundamental cuando el líder involucra a su equipo en los procesos de toma de decisiones (Alarcón et al., 2021). La efectividad operacional se ve influenciada positivamente por el liderazgo democrático al fomentar un entorno de colaboración y apropiación por parte del equipo, lo que contribuye significativamente a una mayor efectividad operacional a largo plazo (Boyacá, 2022). Adicionalmente, este tipo de liderazgo impacta el clima organizacional debido a que los subordinados se sienten más implicados en conseguir el objetivo común lo que motiva al personal (Lewin et al., 1939).

La confianza en el liderazgo democrático se evidencia en las características que tienen este tipo de líderes como la credibilidad, la transparencia y el respeto, los cuales ayudan a construir confianza entre los miembros de las organizaciones (Gastill, 1994).

El liderazgo democrático comparte características y principios con el de servicio como puede ser la empatía, la participación y el bienestar colectivo (Gastil, 1994; Sendjaya et al., 2008).

El liderazgo democrático enfatiza la inclusión en la toma de decisiones y la construcción de la confianza mediante la transparencia, el liderazgo de servicios refuerza el apoyo, la ética y el compromiso con el desarrollo de los colaboradores (Liden et al., 2014). Por lo cual, los dos estilos se complementan y tienden a coexistir en algunos entornos por lo tanto nuestra

hipótesis es que el liderazgo democrático se relaciona positivamente con el liderazgo de servicios.

La efectividad operacional en el liderazgo democrático no se refleja únicamente logrando los objetivos comunes, sino que es importante la forma en que se logran. En este caso, los objetivos se logran involucrando a los miembros de la organización en la toma de decisiones y delegando responsabilidades, de manera que exista una responsabilidad compartida (Hilton et al., 2021). Así, el liderazgo democrático puede impulsar una mejor efectividad operacional, dado que fomenta decisiones en conjunto y equipos más comprometidos con los objetivos estratégicos. Por lo tanto la hipótesis es que el liderazgo democrático impacta positivamente la efectividad operacional

Liderazgo de servicios

Un liderazgo de servicio, como su nombre lo indica, busca servir a los demás y esa vocación permite ejercer un liderazgo. Este tipo de líderes reconocen la importancia de atender las necesidades esenciales de quienes los rodean, fomentando su crecimiento y bienestar.

Además, se resalta que estos líderes priorizan a las personas por encima de los intereses organizacionales (Waddell, 2006). Una de las bases de este liderazgo es que el líder busca dar ejemplo a través de su valores y compromisos y de esta forma empezar a transmitirlos a los demás para que con el tiempo se logre crear una cultura organizacional en torno al servicio (Wong et al., 2015). Estos líderes, lejos de anteponer sus intereses personales al asumir cargos de alta responsabilidad o ejercer control, adoptan un enfoque centrado en el servicio. Su prioridad es velar por el bienestar de la organización y de las personas que la integran, promoviendo una cultura de cuidado, compromiso y colaboración (De la Garza et al., 2020).

La confianza en el liderazgo de servicio se sustenta en la coherencia entre las palabras y las acciones del líder, así como en su empatía y comportamiento ético. Estas cualidades permiten

construir un entorno de credibilidad y seguridad psicológica, en el que los colaboradores se sienten valorados y dispuestos a comprometerse con los objetivos del grupo (Liden et al., 2014). Por esta razón, una de las hipótesis de esta investigación plantea que el liderazgo de servicio fortalece la confianza organizacional, ya que un líder que actúa desde el servicio y la integridad inspira lealtad, fomenta la comunicación abierta y consolida un clima laboral de confianza mutua.

La efectividad operacional en el liderazgo de servicio es la capacidad del líder de mejorar el desempeño de la organización basado en la confianza y la colaboración de todos los miembros de la organización, es alinear el bienestar de las personas con los objetivos que quiere lograr la organización (Hu & Liden, 2011). Otra de las hipótesis de esta investigación plantea precisamente que el liderazgo de servicio mejora la efectividad operacional, ya que al promover la confianza, el compromiso y la motivación de los colaboradores, se fortalecen los procesos internos y se optimizan los resultados organizacionales.

Confianza

La confianza es un elemento fundamental en el intercambio de conocimiento en las organizaciones, ya que permite reemplazar mecanismos formales de monitoreo. La confianza fortalece las relaciones interpersonales que existen en las organizaciones y al mismo tiempo aumenta la disposición de las personas a compartir información lo que permite una mayor transparencia (McNeish & Mann, 2010). Asimismo, se ha encontrado que las relaciones previas y la experiencia compartida son factores que contribuyen a generar confianza, lo cual impacta positivamente en el desempeño de los grupos, la toma de decisiones y la ventaja competitiva (McNeish & Mann, 2010). La confianza se construye a través del tiempo, pero mantenerla puede ser difícil, debido a su fragilidad, ya que pequeños detalles pueden afectarla. Además, la confianza organizacional se entiende como la disposición que tienen los

empleados a aceptar que la empresa tome decisiones que los afectan, aunque no tengan control directo sobre esas decisiones (Santa et al., 2021).

En el liderazgo de servicio, la confianza se convierte en la base de la relación entre el líder y sus colaboradores. Los líderes que actúan con empatía, integridad y disposición para servir generan entornos en los que las personas se sienten valoradas y seguras, lo que fortalece la cooperación y el compromiso con los objetivos del equipo (Eva et al., 2019).

En el caso del liderazgo democrático, la confianza se construye a partir de la participación y la transparencia en la toma de decisiones. Cuando los líderes escuchan activamente y dan espacio a la opinión de sus equipos, se genera credibilidad y un sentido de justicia que mejora la colaboración y el trabajo conjunto (Bhatti et al., 2012). En ese sentido, los empleados tienden a confiar más en líderes que actúan de forma inclusiva y transparente es por eso que se plantea la hipótesis que el liderazgo democrático influye positivamente en la confianza organizacional

A nivel organizacional, la confianza también cumple un papel clave en la efectividad operacional, ya que promueve la colaboración, reduce la necesidad de controles excesivos y facilita la coordinación entre áreas. En entornos de alta confianza, las personas comparten información sin temor y se enfocan en alcanzar los resultados colectivos, contribuyendo así a procesos más ágiles y eficientes (Shockley-Zalabak et al., 2000). Por esta razón, una de las hipótesis de esta investigación plantea que la confianza organizacional mejora la efectividad operacional, ya que cuando los equipos confían en la organización y en sus líderes, se genera un entorno de cooperación y compromiso que impulsa el desempeño y la productividad.

Efectividad operacional

La efectividad operacional se puede definir como la capacidad de una organización para utilizar de manera óptima sus recursos humanos, tecnológicos y financieros con el fin de generar el máximo valor posible en sus procesos y resultados (Drucker, 2018). La efectividad operacional no se limita únicamente a la eficiencia, sino que abarca la alineación entre las operaciones diarias y los objetivos estratégicos de la empresa, garantizando consistencia, aprendizaje organizacional y sostenibilidad en el tiempo (Lau et al., 2019). De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), la efectividad operacional se logra cuando las organizaciones traducen su estrategia en acciones concretas que mejoran la productividad y la calidad del servicio, fortaleciendo tanto el desempeño interno como la satisfacción del cliente. En contextos cambiantes, una alta efectividad operacional implica adaptabilidad, innovación en los procesos y una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo.

Podemos definir también la Efectividad Operacional como la capacidad de una organización de alcanzar sus objetivos estratégicos por medio de la optimización de sus actividades clave en términos de flexibilidad, confiabilidad, costo, calidad y velocidad. (Ben-Rajeb et al., 2008). Se considera efectividad operacional a esa capacidad de organización de métodos y gestión de procesos orientados a superar las expectativas del cliente, buscando siempre la mejora continua. (Porter, 1996). Al conseguir una mayor efectividad operacional las organizaciones pueden operar de una manera más eficiente, fluida y rápida, así obteniendo mejores resultados que la competencia (Namnai et al., 2015) y mejorando su competitividad en el mercado (Rosenbusch et al., 2011).

En el liderazgo democrático, al involucrar al equipo en la configuración de procesos y rutinas, se puede notar como la efectividad operacional se potencia por la capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes y del mercado (Slack et

al., 2006). También se puede evidenciar una mejora en el desarrollo de nuevas ideas y la respuesta a las demandas del mercado, donde la velocidad es clave, en un entorno colaborativo donde las ideas y la participación de los empleados son valoradas (Tidd & Bessant, 2020).

En el liderazgo de servicio se prioriza el apoyo, el desarrollo y el bienestar de sus colaboradores, creyendo que un equipo motivado y capacitado brindará un servicio excepcional, lo que a su vez optimizará las operaciones centradas en el cliente. Además, invertir en el desarrollo de las habilidades y el potencial del equipo conduce a una mayor competencia y eficiencia en la realización de las tareas operativas (Sánchez & Fuentes, 2024).

Hipótesis

De este modo, se listan las hipótesis establecidas:

H1: El liderazgo democrático se relaciona positivamente con el liderazgo de servicios.

H2: El liderazgo democrático impacta positivamente la efectividad operacional.

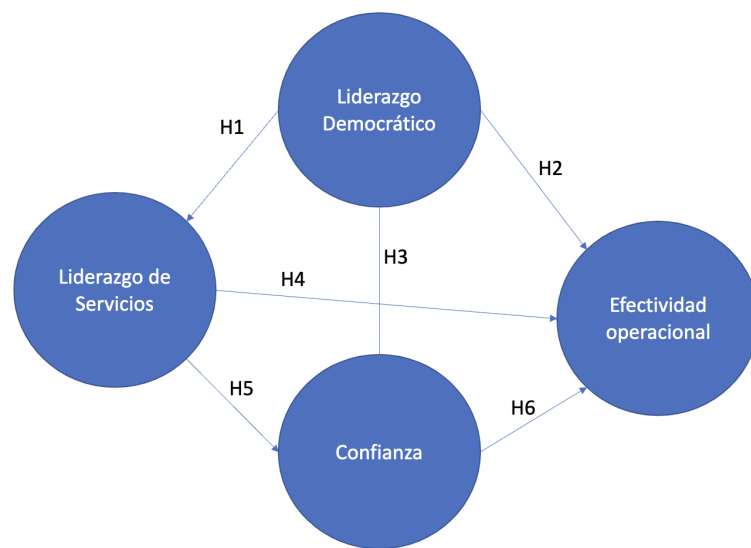
H3: El liderazgo democrático influye positivamente en la confianza organizacional.

H4: El liderazgo de servicios mejora la efectividad operacional.

H5: El liderazgo de servicios fortalece la confianza organizacional.

H6: La confianza organizacional mejora la efectividad operacional.

Figura 1: *Modelo de investigación con hipótesis*



Nota: Elaboración propia

Metodología

Tipo y diseño de la investigación

En este estudio, utilizaremos el Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) como nuestra técnica estadística principal, gracias a su habilidad para desentrañar las complejas relaciones entre variables observadas y latentes. Como mencionan Hair et al. (2019), el SEM es especialmente valioso cuando queremos entender cómo múltiples factores influyen en un fenómeno complicado. Dentro del SEM, podemos distinguir dos tipos principales de modelos: aquellos que solo incluyen variables observadas (análisis de trayectorias) y aquellos que combinan variables observadas y latentes, como el análisis factorial confirmatorio y el modelo estructural. (Fornell & Larcker, 1981). Su uso es particularmente relevante en investigaciones que buscan explorar cómo interactúan diferentes variables dentro de un sistema, al mismo tiempo que minimizan el impacto de los errores de medición (Kline, 2015).

La elección del SEM se respalda por su capacidad para analizar tanto relaciones directas como indirectas, lo que nos brinda una visión más clara del fenómeno que estamos estudiando (Byrne, 2016). Es fundamental señalar que el SEM se centra en las relaciones, no necesariamente en la causalidad, entre las variables observadas y latentes, lo que permite una comprensión más completa de las interconexiones entre los constructos. En este estudio, realizaremos un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para garantizar la fiabilidad y validez de los constructos, siguiendo los criterios de ajuste sugeridos por Hu & Bentler (1999). También examinaremos las relaciones entre las variables para ver si los datos respaldan las hipótesis que hemos propuesto.

Esta investigación busca explicar, medir e identificar las relaciones entre variables clave, utilizando herramientas cuantitativas que permitan validar un modelo estructural de relaciones. Para verificar las hipótesis, se diseñó una encuesta como instrumento principal de

recolección de datos, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Hair et al. (2019). La encuesta está dirigida a colaboradores de diferentes niveles jerárquicos dentro de organizaciones colombianas incluyendo líderes, mandos medios y personal operativo, con el fin de capturar percepciones sobre los estilos de liderazgo presentes, el nivel de confianza organizacional y la percepción de efectividad operativa.

El cuestionario se compuso de dos secciones: una de datos sociodemográficos (edad, género, nivel jerárquico, sector y tamaño de la organización) y otra de afirmaciones agrupadas por constructos teóricos, evaluadas mediante una escala Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). Los ítems fueron adaptados de escalas previamente validadas en la literatura sobre liderazgo y confianza organizacional, y revisados por expertos académicos para garantizar su validez de contenido. Las preguntas completas del instrumento se encuentran en el **Anexo 1**.

En cuanto a la recolección de datos, esta se llevó a cabo de manera virtual mediante un formulario digital, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se obtuvieron un total de 152 respuestas válidas, provenientes de líderes y colaboradores pertenecientes a diferentes sectores (servicios, manufactura, educación, tecnología, entre otros) y con distintas áreas de responsabilidad. Esta estrategia permitió obtener una muestra diversa y representativa de contextos organizacionales en los que se analizan liderazgo, confianza y efectividad, fortaleciendo la solidez y generalización del análisis.

Análisis de datos

El valor de Chi-cuadrado arrojó un CMIN/DF de 2,472 con un nivel de significancia de 0,000 (véase Figura 2). De acuerdo con Wheaton et al. (1977), una relación cercana a cinco o inferior puede considerarse un criterio aceptable. Adicionalmente, el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) resultó adecuado (véase Figura 2), ya que el modelo obtuvo un valor de 0,084, siendo 0,08 el umbral máximo aceptado (Bentler, 1990). Los resultados reflejados en las gráficas permiten evidenciar la composición de las organizaciones en las que laboran los encuestados. Los índices de ajuste de comparación de referencia indican que el modelo propuesto presenta un buen nivel de ajuste respecto a la matriz de varianzas y covarianzas (véase Figura 4). Esto debido que los valores de las comparaciones base son superiores a 0,7 y respaldan el modelo, con resultados superiores a 0,8.

Tabla 1: *CMIN*

Modelo	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Modelo por defecto	36	207,674	84	0,000	2,472
Modelo saturado	120	0,000	0		
Modelo de independencia	15	2446,1	105	0,000	23,296

Nota: Elaboración propia

Tabla 2: *RMSEA*

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Modelo por defecto	0,084	0,069	0,098	0,000
Modelo de independencia	0,326	,315	0,337	0,000

Nota: Elaboración propia

Tabla 3: *Comparación de referencia*

Modelo	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Modelo por defecto	0,915	0,894	0,948	0,934	0,947
Modelo saturado	1,000		1,000		1,000
Modelo de independencia	0,000	0,000	,000	0,000	0,000

Nota: Elaboración propia

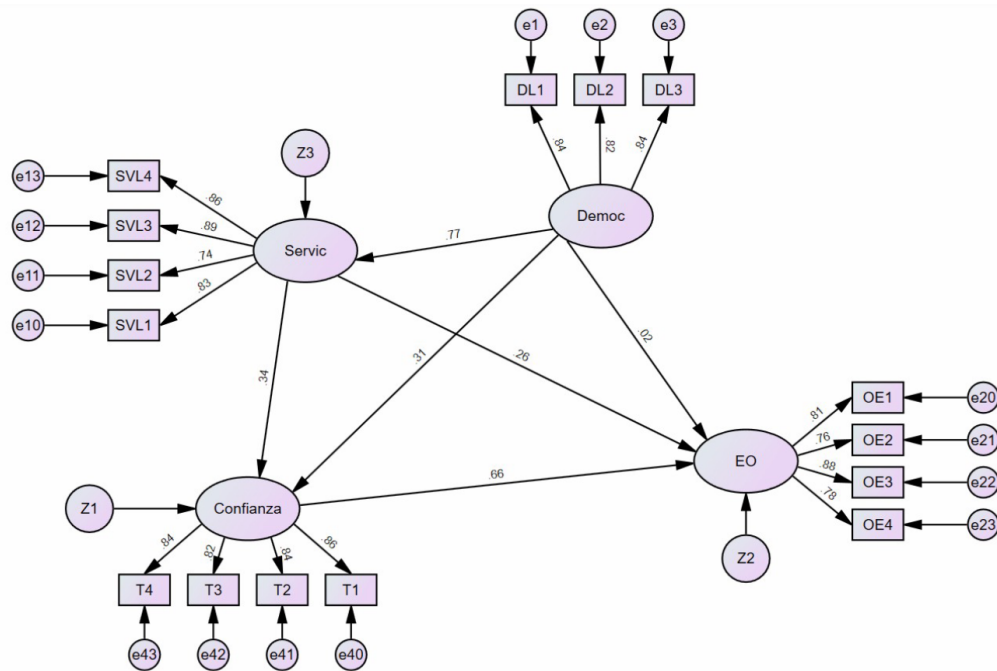
La mayoría de las personas encuestadas (66 %) se desempeñan en organizaciones con un tamaño de entre 1 y 100 empleados y se observa que la mayor participación corresponde a las empresas pequeñas (47 encuestados), seguidas por las grandes (46).

Figura 2: *Demografía de la muestra*

Nota: Elaboración propia

Resultados

Figura 3: *Matriz de resultados*



Nota: Elaboración propia

En el caso de la primera hipótesis donde el liderazgo democrático se relaciona positivamente con el liderazgo de servicios, se encontró una fuerte relación entre las dos variables ($\beta = 0,77$ y $P < 0,001$) por lo que se pudo confirmar la hipótesis. Esto está alineado con lo que se ha definido en las características de ambos liderazgos. El liderazgo democrático busca distribuir las responsabilidades entre las personas y empoderarlas (Gastill, 1994). mientras que el liderazgo de servicio también promueve el empoderamiento, apoyando el desarrollo profesional de las personas y fomentando la empatía hacia los demás (Sendjaya et al., 2008). La presencia de estas características compartidas explica la relación significativa identificada entre ambos tipos de liderazgo.

En el caso de la segunda hipótesis, que plantea que el liderazgo democrático tiene un impacto positivo en la efectividad operacional, no se encontró una relación significativa entre ambas variables ($\beta = 0,02$; $p = 0,836$). Este resultado contrasta con lo reportado en diversos estudios previos, que sí evidencian una relación positiva entre el liderazgo democrático y la mejora del desempeño o la eficiencia organizacional. Investigaciones recientes han demostrado que este estilo de liderazgo influye de manera significativa en el rendimiento de las organizaciones, ya que promueve la participación de los empleados, la creatividad y la toma de decisiones compartida, lo cual se traduce en una mayor productividad y efectividad (Hilton et al., 2021). Una posible explicación de esta discrepancia podría estar en las particularidades del contexto analizado y la muestra.

La tercera hipótesis que dice que el liderazgo democrático influye positivamente en la confianza organizacional donde se encontró que hay una fuerte conexión entre ambas variables ($\beta = 0,31$; $P = 0,008$). Esto es coherente de un líder democrático quien explica sus decisiones y está dispuesto a rendir cuenta, esto se traduce en transparencia, comunicación abierta y coherencia entre las decisiones y los valores compartidos, los cuales son elementos clave para generar confianza (MacKenzie, 2025).

La cuarta hipótesis, que sugiere que el liderazgo de servicio mejora la efectividad operacional, también se confirmó encontrando una relación significativa y positiva entre ambas variables ($\beta = 0,26$; $p = 0,004$). Este resultado indica que el liderazgo basado en el servicio, al priorizar el bienestar y desarrollo de los empleados, favorece el compromiso y la productividad, mejorando así la efectividad operacional. Estos hallazgos coinciden con lo encontrado por Lee et al. (2019), quienes, tras analizar 130 estudios, demostraron que este tipo de liderazgo tiene un mayor poder para predecir el desempeño organizacional que otros estilos, como el transformacional o el auténtico. Además, su impacto se explica en parte por

la confianza, la percepción de justicia y la calidad de la relación entre líderes y colaboradores. En conjunto, estos resultados respaldan que el liderazgo de servicio contribuye significativamente a la eficiencia y efectividad de las operaciones organizacionales.

Pudimos confirmar la quinta hipótesis, que plantea que el liderazgo de servicio fortalece la confianza organizacional, luego de que los resultados mostraron una relación positiva y significativa ($\beta = 0,34$; $p = 0,003$). Esto confirma que cuando los líderes adoptan un enfoque de servicio, demostrando empatía, apoyo y orientación hacia las necesidades de su equipo, se genera un ambiente de respeto y credibilidad que fortalece la confianza organizacional. Esta relación se ve respaldada por la investigación de Saleem et al. (2020), la cual comprobó que los líderes que sirven primero a los demás generan vínculos de confianza emocional que fortalecen la cooperación y el compromiso organizacional. La confianza afectiva se convierte en la base que permite que el liderazgo de servicio fortalezca las relaciones y promueva una comunicación más abierta dentro de la organización.

Finalmente, la sexta hipótesis, que sostiene que la confianza organizacional mejora la efectividad operacional, también se confirmó, mostrando una relación fuerte y significativa entre las dos variables ($\beta = 0,66$; $p < 0,001$). Esto demuestra que cuando las personas confían en sus líderes y en la organización, se crea un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente, con una comunicación más clara y decisiones que se toman y ejecutan con mayor rapidez. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Bai et al. (2024) quienes demostraron que tanto la confianza relacional potencia la comunicación y el compromiso interno y la confianza mejora el intercambio de información y reduce la incertidumbre. Estos resultados confirman que la confianza dentro de la organización es un factor clave que mejora la efectividad operacional, ya que promueve la unión del equipo y disminuye los conflictos internos.

En conjunto, los resultados obtenidos son altamente confiables, ya que los niveles de significancia (p-values) fueron muy bajos en la mayoría de las relaciones, lo que indica un nivel de error mínimo y una alta robustez estadística en los hallazgos del modelo estructural.

Limitaciones del estudio

Aunque los datos obtenidos aportan evidencia a la relación del liderazgo democrático, liderazgo de servicio, confianza y efectividad operacional, existen limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, la muestra de 152 participantes no permite generalizar completamente el resultado al contexto empresarial del todo Colombia. Las dinámicas de liderazgos pueden variar según la industria, tamaño de la organización o la región, por lo que los resultados muestran una tendencia general y no una realidad uniforme de los liderazgos en todas las organizaciones del país.

Asimismo, la información se obtuvo mediante cuestionarios auto informados, lo que podría generar sesgos asociados a la percepción o deseabilidad social de los participantes, especialmente en temas relacionados con el liderazgo

Finalmente, aunque el uso del Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) permitió identificar relaciones entre las variables analizadas, esta herramienta estadística no permite establecer relaciones de causalidad definitiva, sino asociaciones basadas en los datos observados.

Las limitaciones no restan valor a los resultados obtenidos, ya que los hallazgos permiten comprender cómo los estilos de liderazgos influyen en la confianza y efectividad operacional en las organizaciones colombianas. Además, este estudio puede servir como base para futuras investigaciones que busquen profundizar más en el tema.

Conclusiones

Este estudio logró analizar cómo el liderazgo democrático y el liderazgo de servicio influyen en la confianza y la efectividad operacional dentro de las organizaciones. Los resultados, obtenidos mediante el Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM), mostraron que ambos estilos de liderazgo fortalecen la confianza organizacional, y que esta, a su vez, mejora significativamente la efectividad operacional. Se encontró una relación sólida entre el liderazgo democrático y el de servicio, así como entre la confianza y la efectividad, confirmando que la confianza es el eje que conecta el liderazgo con el desempeño organizacional. Aunque no se evidenció una relación directa entre el liderazgo democrático y la efectividad operacional, sí se confirmó que la transparencia, la empatía y la orientación al servicio son determinantes para construir entornos de trabajo más colaborativos y eficientes. En conjunto, estos hallazgos resaltan la importancia de promover líderes que fomenten la participación y el bienestar de sus equipos, fortaleciendo así la confianza y el rendimiento de las organizaciones.

Este trabajo de grado aporta tanto al ámbito académico como al sector real. Desde la academia, amplía la comprensión de cómo los estilos de liderazgo influyen en la confianza y en la efectividad dentro de las organizaciones colombianas, un tema poco explorado en el contexto nacional. Para el sector empresarial, los resultados ofrecen una guía práctica: los líderes que promueven la participación (liderazgo democrático) y el bienestar de sus colaboradores (liderazgo de servicio) pueden fortalecer la confianza y mejorar los procesos internos, impactando positivamente la efectividad de la organización.

Para las empresas, esta investigación demuestra que la confianza es el puente que conecta el liderazgo con la efectividad operacional. Fomentar un liderazgo transparente, participativo y orientado al servicio puede traducirse en equipos más comprometidos, decisiones más

acertadas y operaciones más ágiles. Se recomienda a los gerentes y líderes empresariales en Colombia invertir en la formación de habilidades blandas relacionadas con la empatía, la comunicación y la rendición de cuentas.

Así pues, esta investigación evidencia que el liderazgo no solo es una herramienta de gestión, sino también un mecanismo para construir confianza y mejorar el desempeño organizacional. Promover líderes que sirvan y escuchen es, hoy más que nunca, una necesidad para lograr organizaciones más efectivas, humanas y sostenibles.

Implicaciones prácticas

Las conclusiones de este estudio dan ideas prácticas para las organizaciones en Colombia. En primer lugar, muestra que cuando los líderes adoptan estilos democráticos y de servicio, la confianza dentro de la organización aumenta y eso permite que mejore el funcionamiento día a día. Por eso es importante que los líderes en las organizaciones sean conscientes de esto y promuevan la participación, la comunicación abierta y la empatía entre sus equipos.

Por otro lado, los líderes deberían enfocarse en crear relaciones teniendo en cuenta el liderazgo democrático y de servicio, esto quiere basadas en la transparencia, de manera que las personas se sientan escuchadas y valorados. Esto no solo ayuda a construir un buen ambiente de trabajo, sino que también impulsa la productividad. Esto muestra que la efectividad operacional va más allá de implementar procesos o tecnologías sino también de la calidad humana de quienes lideran. Es por eso que apostarle a estos estilos de liderazgos puede convertirse en una ventaja competitiva debido al impacto positivo en la confianza y efectividad operacional.

Anexo 1: Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta aplicada)

Escala de respuesta utilizada:

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 =

Totalmente de acuerdo

Sección A – Apoyo en el Desarrollo Profesional

- Explora el grado en que los líderes promueven el desarrollo, autonomía y crecimiento profesional de los colaboradores.
- Otros buscarían ayuda de mí si tuvieran un problema personal.
- Me preocupo más por el éxito de los demás que por el mío.
- Estoy interesado en asegurarme de que otros alcancen sus metas profesionales.
- Doy a los demás la libertad de manejar situaciones difíciles en la forma en que sienten que es mejor.
- Si otros necesitan tomar decisiones importantes en el trabajo, no necesitan consultarme.

Sección B – Participación en la Toma de Decisiones

- Evalúa el estilo democrático del liderazgo, especialmente en relación con la participación, escucha y delegación.
- Involucro a mis colaboradores en la toma de decisiones y valoro sus opiniones.
- Fomento la participación de mis colaboradores en la planificación y ejecución de tareas.
- Respeto las decisiones de mis colaboradores y confío en su criterio.

- Busco el consenso con mi equipo antes de tomar decisiones importantes.
- Delego responsabilidades y permito que mis colaboradores gestionen su propio trabajo.

Sección C – Eficiencia Operacional y Entrega de Valor

- Evalúa el grado en que el líder impulsa prácticas eficientes, innovación, calidad y satisfacción de clientes.
- La innovación me permite entregar productos o servicios mejorados.
- Contribuir en la reducción de costos en la organización es importante para mí.
- Ofrezco y garantizo servicios/productos a tiempo.
- Estoy buscando un flujo constante de productos y/o servicios que satisfagan a los clientes.
- Trato de reducir desperdicios mediante procesos eficientes y un alto desempeño personal.
- Soy capaz de ofrecer productos o servicios en el tiempo esperado por los clientes.
- Mis productos/servicios cumplen con los requisitos del cliente.
- Me preocupo porque la unidad o departamento en el que trabajo sea efectivo en el manejo de costos.
- Poseo la capacidad de adaptarme a nuevos requerimientos para responder a las demandas del cliente.

Sección D – Confianza y Desarrollo en el Liderazgo

- Explora la percepción de confianza, respeto y credibilidad del líder dentro del equipo.

- Hago del desarrollo profesional de mis colaboradores una prioridad.
- Confío en la capacidad de mis colaboradores para manejar situaciones difíciles sin que yo deba intervenir.
- Siento que mis colaboradores respetan mis decisiones y confían en mi liderazgo.
- Mis colegas y subordinados expresan sentirse orgullosos de trabajar conmigo.
- Mis colaboradores confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.
- Mis colaboradores pueden negociar conmigo sobre su trabajo y expectativas sin temor a represalias.
- Mis colaboradores buscan mi orientación y motivación cuando enfrentan dificultades en el trabajo.

Referencias

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2015). La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 2(1), 7-21.
- Alarcón, C., Layme, S., & Lucia, D. (2021). El liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores del rubro de pollerías del sector gastronómico de Lima Metropolitana, 2021. <https://doi.org/10.19083/tesis/667228>
- Bai, J., Su, J., Xin, Z., & Wang, C. (2024). Calculative trust, relational trust, and organizational performance: A meta-analytic structural equation modeling approach. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114435>
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238-46 . <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>.
- Ben-Rajeb, M., Morel, L., & Rebaudengo, M. (2008). Operational effectiveness: A synthesis of the main conceptualizations and a new integrative framework. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 139-163
- Bhatti, N., Maitlo, G., Shaikh, N., Hashmi, M., & Shaikh, F. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Boyacá, R. (2022). Artículo de Revisión sobre Definiciones, Teorías y Estilos de Liderazgo en las. (n.d.). Retrieved April 14, 2025, from <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/116b2ffc-a79b-4fab-8815-5f110018c17e/content>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.

- DANE. (2025). Índice de Precios al Consumidor -IPC- Histórico. Dane.gov.co.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>
- De La Garza, M., Carpio, J., Lopez, J., & Rodriguez, P. (2020). El liderazgo de servicio en relación al involucramiento en el trabajo.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n08/20410830.html>
- Drucker, P. (2001). *Essential Drucker* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080939322>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D., & Liden, R. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.
- Fedesarrollo. (2025). Encuesta de Opinión del Consumidor. Resultados enero de 2025. Fedesarrollo.org.co. <http://hdl.handle.net/11445/4730>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162.
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805> (Original work published 1994)
- Guarín, S., & Méndez, M. L. (2020). Liderazgo empresarial en tiempos de crisis. Fundación Ideas para la Paz. https://empresaspaiddhh.ideaspaz.org/sites/default/files/2020-07/FIP_LiderazgoTiempoCrisis_Final.pdf
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

- Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: The moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042–1058. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0237>
- Hu, J., & Liden, R. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership. *The Journal of applied psychology*, 96 4, 851-62. <https://doi.org/10.1037/a0022465>.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32, 10-17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- Lau, H. C., & Pang, M. (2019). Maximizing Organizational Effectiveness by Creating a Culture of Alignment. SPE Annual Technical Conference And Exhibition. <https://doi.org/10.2118/196093-ms>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A., & Knight, C. (2019). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *Journal of Social Psychology*, 10, 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57, 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>.

- MacKenzie, M. K. (2025). Democratic Leadership Revisited. *Politics and Governance*, 13. doi.org/10.17645/pag.9440
- McNeish, J., & Mann, I. J. S. (2010). Knowledge sharing and trust in organizations. *IUP Journal of Knowledge Management*,
- Namnai, S., Rangkakulnuwat, P., & Rangkakulnuwat, M. (2015). The impact of operational effectiveness on organizational performance: Evidence from Thai listed firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 431-438.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Saleem, F., Zhang, Y., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10. <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>.
- Sanchez, A. V., & Fuentes, E. P. (2024). Liderazgo de servicio: un liderazgo altruista y transformador. *Revista de Educación Y Derecho*, 30. <https://doi.org/10.1344/rejd2024.30.46622>
- Santa, R., Escobar, F., Morante, D., & Silva, A. M. (2021). Ciudadanía organizacional, justicia organizacional, confianza organizacional y el impacto en la efectividad operativa. *Regiones Inteligentes*
- Santa, R., Morante, D., & Tegethoff, T. (Eds.). (2020). *Regiones inteligentes: El factor humano*. Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI) y Editorial Universidad Icesi. <https://doi.org/10.18046/EUI/ee.7.2020>

- Sendjaya, S., Sarros, J., & Santora, J. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Models of Leadership eJournal*.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643–663.
<https://doi.org/10.1108/01437731011079673>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18, 35.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2006). *Operations management* (5th ed.). Pearson Education.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Waddell, J. (2006). *Servant Leadership*.
https://regentparents.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D., & Summers, G. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8, 84.
<https://doi.org/10.2307/270754>
- Wong, A., Liu, Y., & Tjosvold, D. (2015). Service leadership for adaptive selling and effective customer service teams. *Industrial Marketing Management*, 46, 122-131.