



**Estilos de liderazgo y su influencia en la efectividad operativa en las organizaciones
en Colombia: El rol mediador de la ciudadanía organizacional**

Kevin Michel Libos Molina y Juan Manuel Infante Guzmán

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)

Bogotá, Colombia

2025

**Estilos de liderazgo y su influencia en la efectividad operativa en las organizaciones
en Colombia: El rol mediador de la ciudadanía organizacional**

Kevin Michel Libos Molina y Juan Manuel Infante Guzmán

Asesores: Dr. Ricardo Santa y Dr. Thomas Tegethoff

**Pregrado en Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)
Bogotá, Colombia**

2025

Tabla de contenidos

1. Resumen.....	7
1.1 Palabras Clave.....	8
2. Introducción.....	9
2.1 Objetivos	12
2.1.1 Objetivo General	12
2.1.2 Objetivos específicos	12
3. Marco teórico.....	13
3.1 Liderazgo Transaccional	13
3.2 Liderazgo Transformacional.....	13
3.3 Autoliderazgo.....	15
3.4 Liderazgo Autocrático	16
3.5 Ciudadanía Organizacional.....	18
3.6 La Efectividad Operativa	19
3.7 Relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad operativa.	21
3.8 Relación entre los estilos de liderazgo y el impacto en la ciudadanía organizacional	21
4. Metodología: Diseño de la investigación.....	24
4.1 Hipótesis	24
4.2 Metodología.....	25
4.3 Ajuste del modelo	31
4.4 CMIN.....	32
4.5 Comparaciones de referencia	33
4.6 RMR, GFI	34
4.7 RMSEA	34
4.8 Modelo SEM	36
4.9 Pesos de regresión: (Grupo 1. Modo Default).....	37
5 Resultados.....	39
5.1 Hipótesis 1a: El liderazgo transaccional influye positivamente en la efectividad operativa.....	39
5.2 Hipótesis 1b: El liderazgo transformacional ejerce un impacto favorable sobre la efectividad operativa.	39
5.3 Hipótesis 1c: El autoliderazgo tiene una relación positiva con la efectividad operativa	40

5.4 Hipótesis 1d: El liderazgo autocrático contribuye positivamente a la efectividad operativa.....	40
5.5 Hipótesis 2a: El liderazgo transaccional favorece la ciudadanía organizacional.....	41
5.6 Hipótesis 2b: El liderazgo transformacional promueve la ciudadanía organizacional	42
5.7 Hipótesis 2c: El autoliderazgo favorece la ciudadanía organizacional	42
5.8 Hipótesis 2d: El liderazgo autocrático incide positivamente sobre la ciudadanía organizacional.....	42
5.9 Hipótesis 3a: La ciudadanía organizacional impacta positivamente en la efectividad operativa.....	43
6 Conclusiones.....	44
7. Recomendaciones Finales.....	47
8. Limitaciones de la investigación	49
Referencias.....	51

Tabla de figuras

Figura 1:Modelo Hipotético	24
Figura 2:Edad de los encuestados	27
Figura 3:Industrias de los encuestados	28
Figura 4:Clasificación de las empresas	29
Figura 5:Formación profesional de los encuestados.....	30
Figura 6:Área de responsabilidad de los encuestados	31
Figura 7:Modelo SEM	36

Tabla de tablas

Tabla 1:Comparación entre liderazgo transaccional y transformacional.....	14
Tabla 2:Datos CMIN	32
Tabla 3:Comparaciones de Referencia	33
Tabla 4:RMR, GFI.....	34
Tabla 5:RMSEA.....	34
Tabla 6:Pesos de Regresión (Grupo 1. Modo Default)	37

1. Resumen

La presente investigación analiza la influencia de los siguientes cuatro tipos de liderazgo: transformacional, transaccional, autocrático y autoliderazgo, también, sobre la ciudadanía organizacional y la efectividad operativa dentro del contexto empresarial colombiano. Este contexto se caracteriza por su competencia y constante transformación. Los diferentes estilos de liderazgo han sobresalido por su importancia de cumplimiento de objetivos y también en la generación de comportamientos colaborativos que trascienden en las funciones formales. Sin embargo, la evidencia que evalúa los vínculos en Colombia es escasa.

El propósito de esta investigación es aportar al desarrollo de este tema, por lo que se realizó un estudio cuantitativo, esparciendo por diferentes empresas e individuos una encuesta con preguntas cerradas. Con este cuestionario, logramos recolectar 125 respuestas validas, las cuales fueron analizadas con el Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) con el software AMOS. El modelo propuesto dio la oportunidad de evaluar las relaciones directas e indirectas entre los tipos de liderazgo, la efectividad operativa y la ciudadanía organizacional.

Los resultados de dicho modelo mostraron que no existe ninguna relación directa entre los tipos de liderazgo y la efectividad operativa. No obstante, si existe una relación entre la ciudadanía organizacional y la efectividad operativa. Lo que sugiere que la relación que puede tener el liderazgo con los resultados organizacionales puede ser indirecta a través de actividades proactivas por los colaboradores. Esta investigación aporta a la teoría del liderazgo organizacional en entornos emergentes y ofrece implicaciones prácticas para el diseño de estrategias de gestión del talento humano orientadas al fortalecimiento del desempeño empresarial mediante liderazgos adaptivos.

1.1 Palabras Clave

Liderazgo organizacional, estilos de liderazgo, ciudadanía organizacional, efectividad operativa.

2. Introducción

En Colombia, las organizaciones tradicionalmente han adoptado estilos de liderazgo centrados en la supervisión de tareas y el cumplimiento de objetivos específicos. Aunque en algunos contextos este enfoque ha funcionado, se han mostrado limitaciones en un entorno empresarial cada vez más dinámico, donde la competitividad es cada vez más alta. Esto ha dado lugar a la necesidad de estilos de liderazgo mixtos o más dinámicos. La creciente complejidad de los mercados exige líderes que no solo gestionen tareas, sino que a su vez también fomenten comportamientos de ciudadanía organizacional, factor clave para mejorar el desempeño y la eficiencia organizativa. Un desafío recurrente en muchas empresas colombianas es la falta de un liderazgo que integre y promueva eficazmente dichos comportamientos, lo que ha limitado su crecimiento y rendimiento (Santa et al., 2023; Goleman, 2020).

Tomando como ejemplo el liderazgo transformacional, se ha caracterizado y es ampliamente valorado por la capacidad de fomentar el compromiso, el desarrollo personal y la innovación dentro de las empresas. Sin embargo, en el contexto colombiano, presenta obstáculos en su implementación que, en gran medida, están relacionadas con brechas formativas y la escasa promoción de habilidades blandas en los líderes (Bass, 1985; Santa et al., 2023). Estas barreras limitan su impacto real sobre el desempeño organizacional, especialmente en entornos que exigen respuestas rápidas y decisiones estratégicas.

Distintas investigaciones han identificado que los estilos de liderazgo predominantes en el contexto colombiano, según la consultora Great Place to Work (2019), incluye el liderazgo transaccional, transformacional y autocrático. Para el propósito de la presente investigación, se considerará también el autoliderazgo como una variable de análisis. En el marco de la teoría de calidad total, el liderazgo es un factor esencial para guiar a las organizaciones hacia la

innovación y la sostenibilidad, mediante una combinación de visión estratégica, toma de decisiones, motivación y acciones intencionales (Montero & Espinoza, 2024; Olivares Olivares et al., 2016).

La integración a mercados globales y la apertura económica del país han creado oportunidades. Asimismo, ha destapado debilidades de muchas organizaciones locales como la desigualdad de género, la migración, y limitaciones en educación e innovación debido a estructuras organizacionales verticales y burocráticas (Rivera González, 2016; Buelvas & Sánchez Daza, 2005). Estos factores obligan a las empresas a desarrollar estrategias de liderazgo más creativas y centradas en el cuidado y retención del talento humano.

Un estudio sobre 100 empresas exitosas en Cartagena identificó estructuras organizacionales funcionales o tradicionales con culturas transaccionales, caracterizadas por líneas claras de autoridad, procesos documentados, y limitación del empoderamiento, aunque con empleo seguro e imparcialidad (Morales & Peña, 2004). Por su parte, Contreras et al. (2010) evidenciaron que los estilos de liderazgo orientados a las personas y a la comunicación efectiva están asociados a un mejor clima organizacional y una menor percepción de riesgos psicosociales en empresas del sector salud y servicios sociales. Asimismo, Escandón Barbosa et al. (2016) hallaron que, en empresas exportadoras colombianas, los estilos de liderazgo democrático y liberal favorecen un mejor desempeño en los mercados internacionales, gracias a la autonomía y participación estratégica otorgadas a los empleados.

En este sentido, las Pymes representan una parte esencial del tejido empresarial colombiano. Por ello, es crucial contar con líderes que acompañen, motiven e influyan en sus equipos. Según Castaño Marín et al. (2019), los niveles de individualismo en Colombia son bajos, lo que se traduce a una preferencia por dinámicas colectivas en el ámbito laboral, lo cual

implica una necesidad de liderazgo participativo y colaborativo (Robles et al, 2013). Además, se observa una creciente implementación de políticas de equidad de género, permitiendo mayor diversidad en los estilos de liderazgo y formas de comunicación (Castaño Marín et al., 2019).

En estudios realizados con Pymes en Barranquilla, se encontró que los estilos de liderazgo más aplicados son el asociativo y el coercitivo, aunque los trabajadores aspiran a estilos más democráticos y visionarios. Los autores destacan la necesidad de equipos participativos, integradores, orientados al logro y con habilidades de autodirección (Ramírez Molina et al., 2021).

En este escenario, el entorno empresarial colombiano ha evolucionado alrededor de conceptos como ciudadanía organizacional y efectividad operativa, consolidándolos ejes fundamentales para sostener la competitividad. Esto ha generado importantes desafíos estratégicos en la gestión del talento humano, lo que implica que los líderes deben ir más allá del cumplimiento básico de tareas y promover colaboración, compromiso y sentido de pertenencia entre los trabajadores (Gardner, 2011; Salovey & Mayer, 1990).

Por lo tanto, este estudio plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo impactan los distintos estilos de liderazgo en el desempeño organizacional de las empresas colombianas, considerando el papel mediador de la ciudadanía organizacional? Comprender a fondo esta relación permitirá comprender las estrategias de liderazgo para que no solo optimicen las operaciones, sino que también potencien la adaptabilidad, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en entornos de cambio permanente.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

El objetivo principal de este estudio es examinar el impacto de los diferentes estilos de liderazgo (transaccional, transformacional, autoliderazgo y autocrático) en las empresas que fueron objeto de este estudio y su impacto en la ciudadanía organizacional y la efectividad operativa.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar el impacto del estilo de liderazgo en la ciudadanía organizacional y en la efectividad operativa.
- Determinar cómo se relaciona el comportamiento de ciudadanía organizacional con la efectividad operativa de las empresas objeto de este estudio.

3. Marco teórico

3.1 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se entiende como un estilo de autoridad caracterizado por establecer roles, tareas y estructuras claras utilizando recompensas o castigos como mecanismos de control y de medir si un empleado está cumpliendo sus metas o no; los empleados reciben incentivos por alcanzar objetivos establecidos y enfrentan consecuencias si no lo hacen. Además, su enfoque directivo utiliza transacciones entre líderes con el fin de alcanzar objetivos organizacionales. Según Bass (1985), el liderazgo transaccional opera a través de tres dimensiones principales: recompensa contingente, la cual consiste en ofrecer incentivos materiales o simbólicos a cambio del cumplimiento de tareas específicas, alineando los intereses del líder y del subordinado. Gestión por excepción (activa), la cual se centra en monitorear el desempeño para corregir desviaciones de las normas establecidas antes de que generen problemas significativos. Y por último, la gestión por excepción (pasiva), la cual implica intervenir únicamente cuando los errores o problemas se han materializado, adoptando una postura reactiva ante los desafíos organizacionales.

Dentro de contextos donde se priorice el control y la eficiencia, se podría decir que este estilo de liderazgo es bastante eficaz. Sin embargo, dentro de los entornos dinámicos, los cuales requieran adaptabilidad e innovación, puede presentar limitaciones. Existen diversos estudios que afirman que el liderazgo transaccional es complementado con estilos más transformacionales con el fin de abordar demandas de un mercado cambiante. (Bass & Avolio, 1995; Burns, 1978)

3.2 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional transmite inspiración y motivación a sus empleados,

proyectando siempre una expectativa mayor a la esperada. Siempre enfocado en los cambios positivos dentro de la organización, es la influencia del líder para estimular el crecimiento personal, el compromiso y la innovación. (Burns, 1978)

El carisma, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada son las cuatro dimensiones clave, según Bass y Avolio (1995). Se puede decir que este tipo de liderazgo es efectivo en entornos de cambio y alta competitividad, ya que impulsa la adaptabilidad y la innovación organizacional. Por último, es importante resaltar que, al tener un líder de este perfil, la lealtad de sus empleados será bastante alta, al igual que la satisfacción laboral.

Tabla 1: Comparación entre liderazgo transaccional y transformacional

Característica	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
Definición	Se basa en un sistema de recompensas y castigos para motivar a los empleados a alcanzar objetivos específicos (Blanco Ayala, 2023).	Inspira y motiva a los empleados para que superen expectativas, promoviendo el crecimiento personal y la innovación (Blanco Ayala, 2023).
Enfoque	Gestión y supervisión de tareas, cumplimiento de normas y estructura organizativa. (Fernández & Quintero, 2017).	Desarrollo de la visión, cambio organizacional y empoderamiento de los empleados (Mendoza & Ortiz, 2006).
Motivación	Incentivos externos (bonos, ascensos) y sanciones para lograr desempeño (Fernández & Quintero, 2017).	Motivación intrínseca, fomentando compromiso y lealtad a la organización. (Mendoza & Ortiz, 2006)
Relación con los empleados	Relación basada en contratos y cumplimiento de tareas (Fernández & Quintero, 2017).	Relación basada en confianza, inspiración y desarrollo personal. (Mendoza & Ortiz, 2006).
Flexibilidad	Rígido y estructurado, adecuado para entornos estables y con procedimientos claros (Blanco Ayala, 2023).	Flexible y adaptable, útil en entornos dinámicos y cambiantes. (Mendoza & Ortiz, 2006).
Impacto en la	Bajo, ya que se centra en	Alto, porque promueve la

innovación	la eficiencia y el cumplimiento de tareas (Casique Guerrero & González Martínez, 2023).	creatividad y el pensamiento crítico (Casique Guerrero & González Martínez, 2023).
-------------------	---	--

3.3 Autoliderazgo

El autoliderazgo es un proceso mediante el cual las personas ejercen influencia sobre sí mismas para alcanzar la autodirección y la automotivación necesarias, lo que les permite desempeñarse y comportarse de acuerdo con los objetivos que desean lograr. La teoría del autoliderazgo está basada en la autogestión y se presenta inicialmente como una alternativa a las formas de liderazgo tradicionales que funcionan de manera vertical (Ramírez, 2023). De igual forma, Houghton, Dawley y Diliello (2012) definen el autoliderazgo como “un proceso en el que el individuo se influye a sí mismo para lograr la autodirección y la automotivación para desempeñarse”. Las distintas definiciones de este tipo de liderazgo apuntan al autocontrol, las habilidades y hábitos propios, la autodirección y la automotivación como herramientas propias implementadas por el individuo para dirigir sus esfuerzos y renovar sus patrones de comportamiento, logrando así sus metas (Ramírez, 2023).

Este enfoque implica la aplicación consciente de estrategias de autorregulación, como el establecimiento de metas claras, la gestión del tiempo y la evaluación continua del propio desempeño. Además, fomenta el desarrollo de habilidades emocionales y cognitivas, como la resiliencia y la inteligencia emocional, que son fundamentales para mantener la motivación y adaptarse a los desafíos. Al promover la autonomía y la responsabilidad personal, el autoliderazgo no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye al éxito organizacional, al crear colaboradores proactivos y comprometidos con la visión de la empresa (de la Garza Carranza, 2018, p. 54).

En su tesis doctoral, enfocada en el autoliderazgo en un contexto empresarial colombiano, Ramírez (2023) logró identificar una relación significativa entre el autoliderazgo y el desempeño individual. De la misma manera encontró asociaciones específicas entre las diversas estrategias de autoliderazgo y las distintas dimensiones de desempeño empresarial. Con los resultados obtenidos en su investigación, el autor resalta la importancia de la aplicación de estrategias de autoliderazgo en las empresas colombianas. Estas deben ser implementadas también en espacios de reclutamiento y entrenamiento de las organizaciones públicas y privadas del país. Otros estudios recientes en población millennial en Colombia han encontrado que el autoliderazgo se relaciona positivamente con habilidades de inteligencia emocional, lo que refuerza su impacto en la autonomía, la toma de decisiones efectivas y el compromiso laboral (de la Garza Carranza et al., 2018).

3.4 Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático se caracteriza por un estilo de toma de decisiones centralizado, donde el líder ejerce un control absoluto sobre las acciones y decisiones dentro de la organización.

Este enfoque se basa en la autoridad formal y en la imposición de directrices estrictas, dejando poco espacio para la participación de los subordinados en los procesos de decisión (Lewin et al., 1939).

Entre las principales características del liderazgo autocrático se destacan:

1. **Control Centralizado:** El líder tiene la autoridad exclusiva para tomar decisiones, lo que garantiza rapidez en contextos de crisis o alta presión.
2. **Dirección Unilateral:** Las instrucciones se comunican de manera descendente, con mínima retroalimentación desde los subordinados.
3. **Enfoque en la Eficiencia:** Este estilo prioriza el cumplimiento de tareas y metas en

plazos estrictos, a menudo a expensas de la satisfacción del equipo.

Si bien este estilo puede ser efectivo en situaciones que requieren decisiones rápidas o en entornos con alta estructura y normas claras, su uso prolongado puede generar desmotivación, falta de creatividad y resistencia entre los empleados (Bass, 1990; Goleman, 2000). La literatura sugiere que su efectividad está condicionada a contextos específicos, como organizaciones militares o entornos altamente regulados.

El liderazgo transaccional y el liderazgo autocrático, aunque comparten ciertos elementos de control y supervisión, presentan diferencias fundamentales en su impacto organizacional y en la forma en que los empleados los perciben. El liderazgo transaccional se basa en un sistema de incentivos y sanciones, donde los líderes establecen expectativas claras y recompensan el cumplimiento de objetivos específicos (Bass, 1985; Swan, 2023). Este enfoque permite una estructura organizacional predecible y eficiente, favoreciendo la confiabilidad operativa y la reducción de costos (Slack et al., 2016). Sin embargo, su énfasis en la supervisión y el desempeño puede limitar la innovación y la autonomía de los empleados (Podsakoff et al., 2000). En el contexto colombiano, se encontró que el liderazgo transaccional es efectivo en empresas con estructuras jerárquicas claras, especialmente en sectores donde la estabilidad y la estandarización son claves para la competitividad (Santa et al., 2023).

Por otro lado, el liderazgo autocrático se distingue por una centralización extrema del poder y una comunicación predominantemente unidireccional (Lewin et al., 1939; Ahmed & Simha, 2023). Mientras que el liderazgo transaccional establece reglas y criterios de desempeño con cierto margen de negociación, el liderazgo autocrático impone decisiones sin consulta ni retroalimentación, lo que puede generar un ambiente de trabajo rígido y desmotivar a los

empleados a largo plazo (Goleman, 2000). Aunque puede ser útil en situaciones de crisis o en organizaciones con estrictos protocolos de seguridad, este estilo suele generar resistencia y una disminución en la ciudadanía organizacional (Organ, 1988). En empresas colombianas, estudios han demostrado que un liderazgo autocrático prolongado reduce la satisfacción laboral y eleva la rotación de empleados, afectando la sostenibilidad operativa (Santa et al., 2023).

3.5 Ciudadanía Organizacional

La ciudadanía organizacional se define como el conjunto de comportamientos voluntarios y discrecionales que los empleados adoptan para contribuir al funcionamiento efectivo de la organización, más allá de las obligaciones formales de sus roles (Organ, 1988). Este concepto incluye diversas dimensiones, entre las cuales se destacan el altruismo, la cortesía, la deportividad, la virtud cívica y la conciencia, cada una representando aspectos específicos del compromiso y la cooperación en el entorno laboral (Santa et al., 2023).

Altruismo: Hace referencia a los comportamientos orientados a ayudar a los compañeros de trabajo de manera voluntaria, como apoyar en la resolución de problemas o asumir tareas adicionales en momentos críticos (Podsakoff et al., 2000).

Cortesía: Implica conductas proactivas para prevenir conflictos y mantener relaciones interpersonales armoniosas, como informar con antelación sobre decisiones que podrían afectar a otros (Borman & Motowidlo, 1993).

Deportividad: Se relaciona con la capacidad de los empleados para tolerar las dificultades del trabajo sin generar conflictos innecesarios, manteniendo una actitud positiva frente a las adversidades (Organ, 1997).

Virtud cívica: Representa el compromiso con el bienestar organizacional a través de la participación en reuniones, actividades y decisiones clave que fortalecen la cultura corporativa

(Podsakoff et al., 2000).

Conciencia: Consiste en la adherencia a altos estándares éticos y al cumplimiento de las normas organizacionales, incluso en ausencia de supervisión directa (Organ, 1997).

3.6 La Efectividad Operativa

La efectividad operativa se define como la capacidad de una organización para ejecutar sus actividades de manera eficiente y consistente, maximizando el uso de sus recursos y entregando valor a sus clientes. La efectividad operativa se alcanza generalmente mediante el fortalecimiento de cinco dimensiones clave: el control de costos, la calidad del producto o servicio, la confiabilidad en los procesos, la flexibilidad ante cambios y la velocidad de respuesta (Tegethoff et al., 2021). Estas son esenciales para evaluar y mejorar el desempeño operativo en entornos competitivos (Santa et al., 2009; Slack et al., 2016). Para lograrlo, es fundamental que las organizaciones reconozcan su situación actual y aseguren una adecuada capacidad de adaptación frente a las exigencias del entorno competitivo (Tegethoff et al., 2021).

Costo: Se refiere a la minimización de los recursos necesarios para producir bienes o servicios sin comprometer su valor. La reducción de costos permite a las empresas ser competitivas en mercados sensibles al precio, manteniendo márgenes de rentabilidad (Hill, 2000).

Calidad: Implica la consistencia en el cumplimiento de las especificaciones y la satisfacción de las expectativas del cliente. Una operación enfocada en calidad genera confianza y lealtad en el mercado (Garvin, 1987).

Flexibilidad: Representa la capacidad de adaptarse a cambios en la demanda, personalizar productos o servicios y responder a variaciones del entorno, lo cual es crítico en mercados dinámicos (Slack, 2005).

Velocidad: Consiste en la rapidez con la que una organización puede entregar bienes o

servicios, reduciendo tiempos de ciclo y mejorando la experiencia del cliente (Stalk, 1988).

Confiabilidad: Hace referencia a la habilidad de cumplir consistentemente con los compromisos asumidos en términos de tiempo, calidad y entrega, generando una percepción de estabilidad y profesionalismo (Slack et al., 2016).

Teniendo en cuenta las dimensiones, el liderazgo influye directamente en la efectividad operativa de una organización al afectar factores clave como la eficiencia en costos, la calidad del producto o servicio, la flexibilidad en la toma de decisiones, la velocidad de respuesta al mercado y la confiabilidad en los procesos internos (Slack et al., 2016). Por ejemplo, el liderazgo transformacional se asocia con altos niveles de innovación y adaptabilidad, lo que mejora la flexibilidad organizacional y permite a las empresas responder rápidamente a cambios en la demanda (Bass & Riggio, 2006). Un estudio de Santa et al., (2023) en empresas colombianas encontró que los líderes con una orientación estratégica hacia la motivación y la inspiración lograban reducir tiempos de ciclo y mejorar la calidad en la producción, incrementando así la competitividad operativa.

Por otro lado, el liderazgo transaccional tiene un impacto positivo en la confiabilidad operativa y el control de costos, ya que enfatiza la supervisión estructurada y la gestión basada en recompensas y penalizaciones (Swan, 2023). Sin embargo, su enfoque rígido puede limitar la capacidad de la organización para adaptarse a mercados dinámicos, reduciendo su velocidad de respuesta y flexibilidad (Stalk, 1988). En contraste, el liderazgo autocrático puede ser útil en contextos de crisis donde la toma de decisiones centralizada es esencial para mantener la estabilidad operativa, pero su impacto en la moral del equipo y la innovación suele ser negativo a largo plazo (Ahmed & Simha, 2023). Estos hallazgos sugieren que la efectividad operativa no depende únicamente de la estructura organizacional, sino también del liderazgo ejercido y su

alineación con las demandas del entorno competitivo.

3.7 Relación entre los estilos de liderazgo y la efectividad operativa.

Estudios como el de Pedraja y Rodríguez (2004), reflejan que los estilos de liderazgo participativo y colaborativo presentan una influencia positiva y significativa sobre la eficacia organizacional, mientras que el liderazgo instrumental se asocia de forma negativa con dicha eficacia (Pedraja & Rodríguez, 2004). Dicho estudio demuestra que incluir a los subordinados en los procesos de toma de decisiones y la preocupación por el bienestar del equipo son factores que potencian la satisfacción de los usuarios, el posicionamiento institucional y el desempeño presupuestario, siendo estos indicadores clave de eficacia en el sector público.

Otro estudio realizado en el 2023 en Bogotá evidencia que existe una relación diferencial entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con la efectividad operativa en niveles gerenciales. El estudio, a través del análisis de una muestra de 90 líderes organizacionales de Bogotá, encontró que la recompensa contingente (liderazgo transaccional) tiene un impacto significativo y positivo sobre la efectividad operativa (Sabbag Chalela, 2023). Se indica que, en contextos organizacionales específicos, como lo es el contexto colombiano, los incentivos tangibles y el acompañamiento intelectual resultarían más determinantes en áreas como el rendimiento operativo en comparación a áreas como la motivación simbólica (Sabbag Chalela, 2023).

Aunque se presume que las estrategias impactan directamente la efectividad operativa, estudios recientes muestran que dicho impacto ocurre de manera indirecta a través del aprendizaje organizacional (Tegethoff et al., 2021).

3.8 Relación entre los estilos de liderazgo y el impacto en la ciudadanía organizacional

A partir de lo anterior, diversos estudios han analizado el cómo los estilos de liderazgo han

influido en la promoción de la ciudadanía organizacional en los entornos laborales. Varias investigaciones han demostrado que el estilo de liderazgo influye significativamente en la promoción de la ciudadanía organizacional, ya que los comportamientos del líder afectan la disposición de los empleados a comprometerse más allá de sus funciones contractuales (Podsakoff et al., 2000). En particular, el liderazgo transformacional, caracterizado por la motivación inspiradora y la consideración individualizada, ha sido identificado como un impulsor clave de la ciudadanía organizacional, fomentando la cooperación, la lealtad y la iniciativa dentro de las empresas (Bass & Riggio, 2006). Un estudio realizado en empresas colombianas por Santa et al., (2023) encontró que los líderes que muestran altos niveles de inteligencia emocional y comportamientos de liderazgo transformacional generan un impacto positivo en el altruismo y la virtud cívica de los empleados, lo que a su vez mejora la efectividad organizacional.

Aquí también resulta importante mencionar los efectos que tendría el liderazgo transformacional en otras áreas ligadas a la ciudadanía organizacional, como lo son las prácticas de responsabilidad social dentro de las empresas. En un estudio realizado en mujeres caficultoras en el sur de Colombia para el 2019, se encontró que el liderazgo transformacional frecuentemente se traduce en un actuar con alto desarrollo moral, específicamente en términos de valores, transparencia y buen gobierno (Díaz, et al., 2019). Se destacan las dimensiones de influencia idealizada y estimulación intelectual, donde las líderes no solo actúan como referentes éticos y confiables para sus seguidoras, sino que a su vez promueven la creatividad y resolución colectiva de problemas en contextos productivos. De la misma manera, el estudio concluye que las prácticas de responsabilidad social más estrechamente relacionadas con este estilo de liderazgo fueron los asuntos laborales y el vínculo con la sociedad. Esto sugiere un énfasis en condiciones de trabajo justas, bienestar organizacional y conexión comunitaria (Díaz, et al., 2019).

Por otro lado, el liderazgo transaccional y autocrático pueden tener efectos más ambiguos en la ciudadanía organizacional. Mientras que el liderazgo transaccional puede fomentar ciertos comportamientos de ciudadanía organizacional a través de la recompensa contingente y la gestión por excepción (Bass, 1990), su impacto a largo plazo puede ser limitado si no se acompaña de un enfoque más participativo (Swan, 2023). En el contexto colombiano, un estudio de Santa et al, (2023) reveló que las empresas con estructuras jerárquicas rígidas tienden a presentar niveles más bajos de ciudadanía organizacional, ya que los empleados perciben una menor autonomía y sentido de pertenencia. Estos hallazgos sugieren que, si bien ciertos estilos de liderazgo pueden promover la ciudadanía organizacional, su efectividad depende de factores contextuales, como la cultura organizacional y las expectativas de los empleados.

4. Metodología: Diseño de la investigación

4.1 Hipótesis

Hipótesis 1a: El liderazgo transaccional influye positivamente en la efectividad operativa.

Hipótesis 1b: El liderazgo transformacional ejerce un impacto favorable sobre la efectividad operativa.

Hipótesis 1c: El autoliderazgo tiene una relación positiva con la efectividad operativa.

Hipótesis 1d: El liderazgo autocrático contribuye positivamente la efectividad operativa.

Hipótesis 2a: El liderazgo transaccional favorece la ciudadanía organizacional.

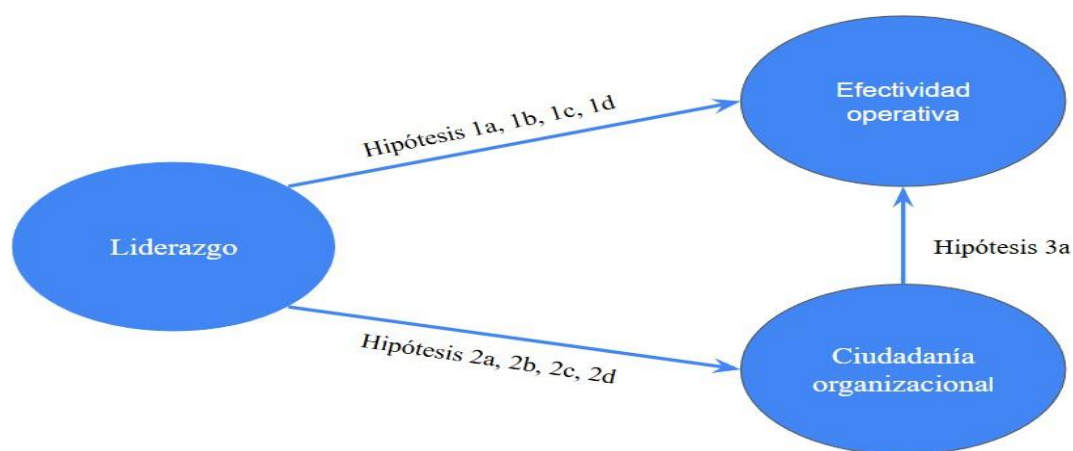
Hipótesis 2b: El liderazgo transformacional promueve la ciudadanía organizacional.

Hipótesis 2c: El autoliderazgo favorece la ciudadanía organizacional.

Hipótesis 2d: El liderazgo autocrático incide positivamente sobre la ciudadanía organizacional.

Hipótesis 3a: La ciudadanía organizacional impacta positivamente en la efectividad operativa.

Figura 1: Modelo Hipotético



Nota: Elaboración propia

4.2 Metodología

La presente investigación tiene el objetivo de analizar las relaciones entre los estilos de liderazgo, la ciudadanía organizacional y la efectividad operativa en organizaciones colombianas. Se empleará el modelado por ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) que permite examinar relaciones entre variables, así como probar las hipótesis planteadas (Hair et al., 2010).

La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario en línea a través de Google Forms, el cual se compartió el enlace de la encuesta por medios electrónicos. La primera parte del cuestionario es la sección de presentación y consentimiento de la persona, luego, se incluyeron primero las preguntas demográficas y después las secciones de escalas en el orden de: liderazgo (transformacional, transaccional, autocrático, autoliderazgo), ciudadanía organizacional y efectividad operativa. El formulario aplicado puede ser consultado en el siguiente enlace: <https://forms.gle/d5vTegBMpVYGXuSf6>. Se incorporaron medidas para mitigar sesgos de método común como instrucciones enfatizando la confidencialidad y la ausencia de respuestas “correctas o incorrectas” (Podsakoff et al., 2003). Todas las afirmaciones se responderán utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos, que varía desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

La población objetivo contiene profesionales y empleados de organizaciones colombianas de distintos sectores económicos (industria, servicios, comercio, entre otros), que tengan experiencia laboral bajo algún tipo de liderazgo organizacional buscando obtener sus percepciones sobre el liderazgo en sus áreas de trabajo. Para la determinación de la muestra, se recurrió a un muestreo no probabilístico por conveniencia, aprovechando el acceso a contactos profesionales en empresas locales. Se definió un tamaño mínimo deseable de 150 encuestas válidas, fundamentado en recomendaciones para estudios SEM para garantizar poder estadístico y estabilidad en la

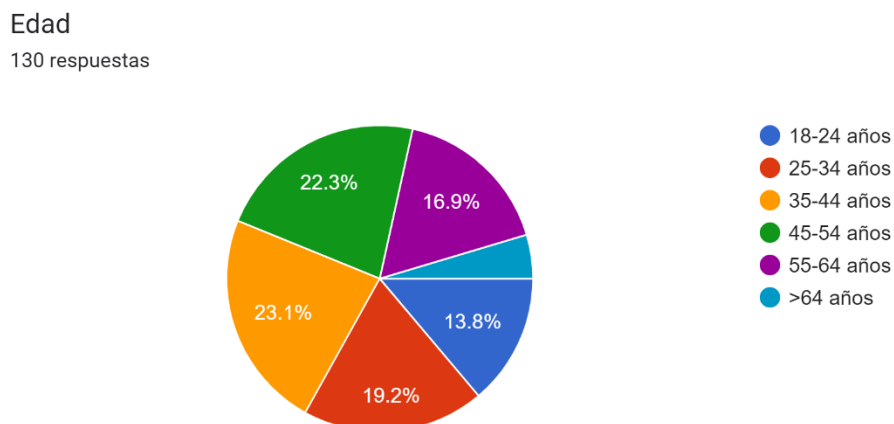
estimación de modelos complejos (Hair et al., 2019).

El Modelamiento de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) es una técnica estadística que permite analizar simultáneamente múltiples relaciones entre variables observadas y latentes, integrando el análisis factorial confirmatorio y la regresión múltiple en un solo marco analítico (Hair et al., 2010). Esta metodología es especialmente útil para validar modelos teóricos complejos en áreas como la psicología, la administración y las ciencias sociales.

AMOS (Analysis of Moment Structures) es un complemento de SPSS que permite construir modelos SEM de forma gráfica, facilitando la representación visual de las relaciones hipotéticas entre constructos y la evaluación del ajuste del modelo a los datos. Por su parte, SPSS se emplea para el procesamiento preliminar de los datos, análisis descriptivo y validación de supuestos antes de la aplicación de SEM (Byrne, 2010).

Se recogieron 125 respuestas efectivas en los encuestados, esta cantidad de respuestas supera el umbral mínimo recomendado por Hair et al. (2010) para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes, quien sugiere contar con al menos 100 observaciones para lograr estimaciones confiables en estructuras complejas. Se realizó un análisis descriptivo exploratorio de sus características demográficas y laborales, obteniendo el siguiente perfil: La edad de los participantes, destaca la predominancia de personas mayores de 35 años, quienes representan más del 63% de la muestra. La población de 35 a 44 años con (23,1%) es la más destacada y de 45 a 54 años con (22,3%) es la segunda con más porcentaje. Los grupos más jóvenes (menores de 34 años) tienen una representación significativamente menor, lo que indica una muestra conformada principalmente por profesionales de mayor edad y experiencia.

Figura 2: Edad de los encuestados



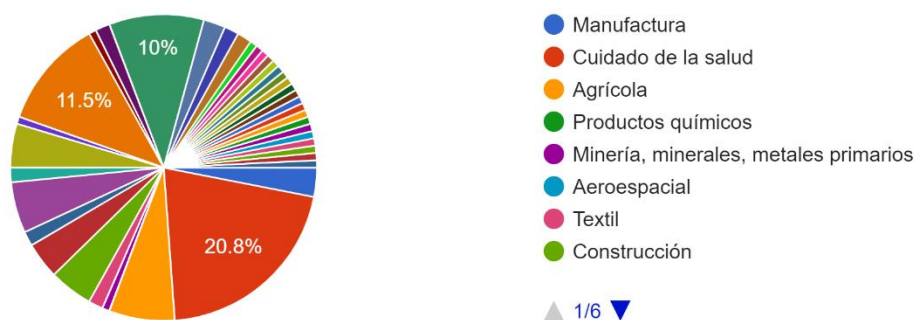
Nota: Elaboración propia

Con base a la industria la muestra incluye principalmente empleados del sector de cuidado de la salud (aproximadamente 20,8%), seguido por el sector agrícola (11,5%) y el de productos químicos (10%). Otros sectores que son representativos como manufactura (alrededor del 6%), minería y metales primarios, y construcción, tienen participaciones menores pero relevantes sobre el resto. También se encuentran representados sectores como aeroespacial, textil y banca y servicios, aunque en proporciones reducidas. Como conclusión la muestra es diversa con predominancia en actividades relacionadas con la salud, el agro e industria química.

Figura 3: Industrias de los encuestados

Cuál de las siguientes clasificaciones de la industria describe mejor su negocio (seleccione una):

130 respuestas



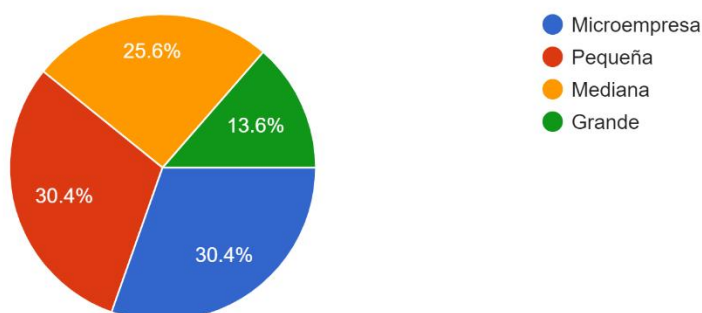
Nota: Elaboración propia

En relación con el tamaño de las empresas donde trabajan los participantes, se observa una distribución de los participantes bastante equilibrada. Un 30,4% de los encuestados trabaja en microempresas, mismo porcentaje que en pequeñas empresas, lo que muestra una fuerte presencia de negocios de entre 1-100 empleados. Por otra parte, el 25,6% opera en empresas medianas, y un 13,6% se desempeña en grandes compañías de más de 250 empleados. Esto refleja que existe diversidad en los contextos organizacionales, con predominancia en estructuras más ágiles propias de las micro y pequeñas empresas.

Figura 4: Clasificación de las empresas

Clasificación de la empresa:

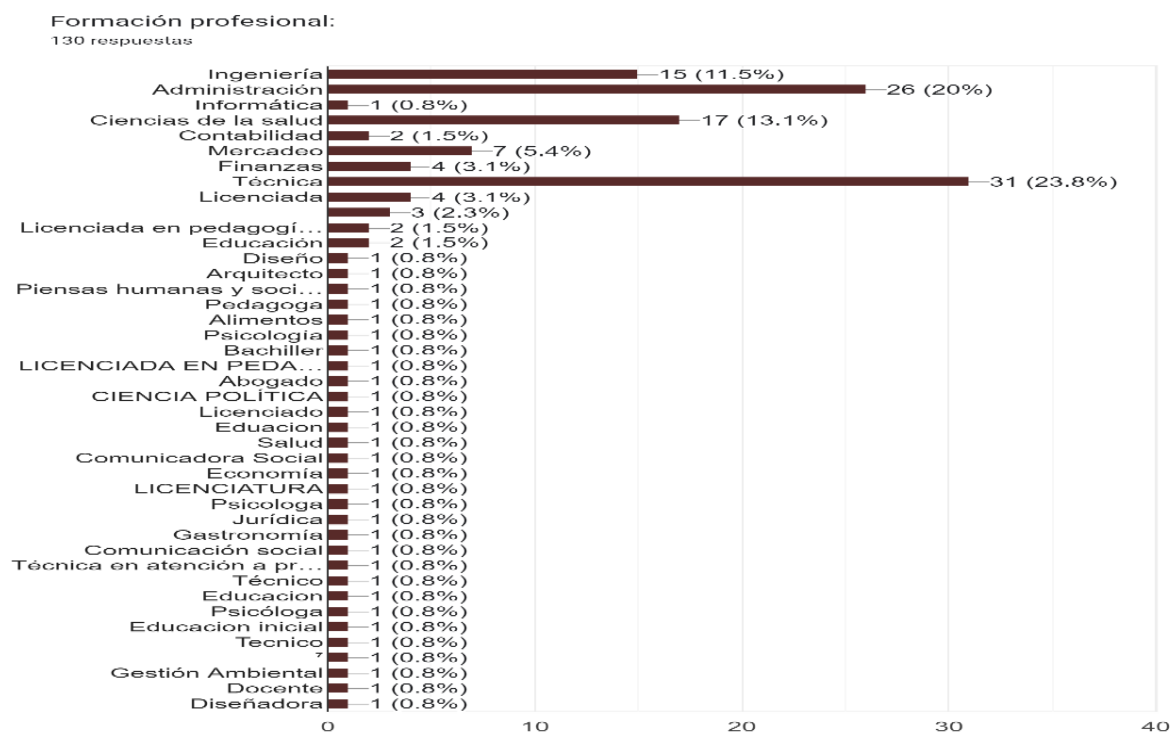
125 respuestas



Nota: Elaboración propia

En cuanto a la formación profesional, Con un 23,8% las titulaciones técnicas representan el grupo más numeroso. Le siguen los profesionales en administración (20%) y ciencias de la salud (13,1%), reflejando fuerte presencia de las áreas vinculadas a la gestión organizacional y el bienestar. Ingeniería también ocupa una participación importante con un 11,5%, mientras que otras disciplinas como mercadeo, contabilidad, finanzas y educación cuentan con representaciones menores. Asimismo, se encuentran perfiles únicos y variados en áreas como arquitectura, psicología, comunicación social, gastronomía y gestión ambiental.

Figura 5: Formación profesional de los encuestados

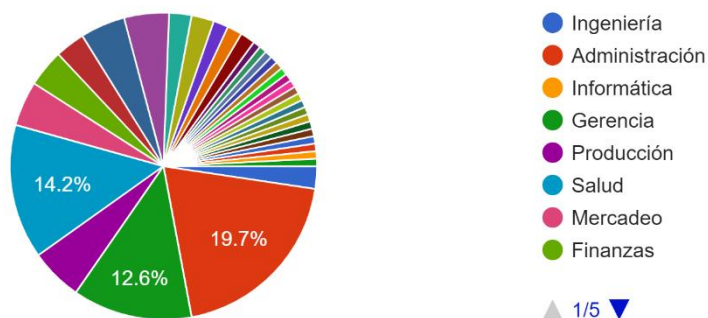


Nota: Elaboración propia

Por último, el 19,7% de los encuestados se desempeña en el área de Administración, seguido por Salud con un 14,2%, y Gerencia con un 12,6%. También se destacan las áreas de Producción, Mercadeo, Finanzas, Ingeniería e Informática, aunque con porcentajes menores, reflejando una diversidad de funciones dentro de los equipos de trabajo.

Figura 6: Área de responsabilidad de los encuestados

Su área de responsabilidad
127 respuestas



Nota: Elaboración propia

En resumen, el perfil preliminar de la muestra refleja una predominancia de personas de edad avanzada que ocupan roles administrativos y relacionados con el bienestar en empresas grandes y pequeñas, con una formación académica centrada en las ciencias administrativas y en el área de la salud. Esta muestra está compuesta por profesionales con amplia experiencia laboral, lo cual puede ofrecer perspectivas valiosas sobre las dinámicas de liderazgo y desempeño organizacional en sus respectivos contextos.

4.3 Ajuste del modelo

Para evaluar si el modelo propuesto representa adecuadamente los datos, se revisan varios índices de ajuste. A continuación, se explican y analizan los resultados de las principales tablas proporcionadas por AMOS.

4.4 CMIN

Tabla 2:Datos CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	65	717,788	260	,000	2,761
Saturated model	325	,000	0		
Independence model	25	8555,393	300	,000	28,518

- NPAR: Número de parámetros estimados.
- CMIN: Estadístico chi-cuadrado del modelo.
- DF: Grados de libertad.
- P: Valor de significancia asociado al chi-cuadrado.
- CMIN/DF: Cociente entre chi-cuadrado y grados de libertad. Valores entre 1 y 3 indican un ajuste aceptable (Hair et al., 2010).

Evalúa la discrepancia entre la matriz de covarianzas observada y la estimada por el modelo. El estadístico chi-cuadrado (CMIN) indica si el modelo se ajusta perfectamente a los datos. Se considera uno de los indicadores más tradicionales del ajuste del modelo. El modelo por defecto presenta un CMIN/DF de 2.761, lo cual indica un ajuste razonable. De acuerdo con Hair et al. (2010), un valor de CMIN/DF inferior a 3 indica un ajuste aceptable del modelo. Asimismo, Byrne (2010) sugiere que un valor entre 1 y 3 es adecuado para modelos de complejidad media, como el propuesto en este estudio. Aunque el valor p ($< .001$) indica una diferencia significativa entre el modelo y los datos (lo cual es común en muestras grandes), el índice CMIN/DF compensa esta limitación al sugerir un ajuste aceptable. El modelo de independencia, por el contrario, presenta un valor de 28.518, indicando un ajuste un poco bajo, pero aceptable.

4.5 Comparaciones de referencia

Tabla 3: Comparaciones de Referencia

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFIDelta2	CFI
Default model	,916	,903	,945	,936
Saturated model	1,000		1,000	1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000

- NFI (Normed Fit Index), RFI (Relative Fit Index), IFI (Incremental Fit Index) y CFI (Comparative Fit Index) comparan el modelo propuesto con un modelo nulo o de independencia.
- Valores superiores a 0.90 son aceptables y mayores a 0.95 son considerados muy buenos (Hu & Bentler, 1999).

Compara el modelo propuesto contra dos extremos: el **modelo saturado** (ajuste perfecto) y el **modelo de independencia** (sin relaciones entre variables). Mide qué tanto mejora el modelo respecto al peor escenario posible.

El modelo presenta **buenos indicadores de ajuste incremental**: NFI = 0.916, RFI = 0.903, IFI = 0.945 y CFI = 0.936. Según Hu y Bentler (1999), valores de CFI, IFI y NFI superiores a 0.90 son indicativos de un buen ajuste del modelo. En este caso, los valores obtenidos respaldan la validez del modelo propuesto. También Marsh et al. (2004) coinciden en que estos indicadores reflejan adecuación del modelo si se sitúan por encima del umbral de 0.90. Esto indica que el modelo se ajusta significativamente mejor que un modelo nulo, lo cual respalda la validez del modelo teórico planteado.

4.6 RMR, GFI

Tabla 4: RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,049	,925	,906	,740
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,225	,398	,348	,367

- RMR (Root Mean Square Residual): Valor medio de los residuos; idealmente menor a 0.05.
- GFI (Goodness of Fit Index) y AGFI (Adjusted GFI): Proporción de varianza explicada por el modelo; se recomienda > 0.90 .
- PGFI (Parsimony GFI): Evalúa el ajuste teniendo en cuenta la complejidad del modelo; valores mayores indican mayor parsimonia (Hair et al., 2010).

Evalúa el **ajuste absoluto del modelo**, es decir, qué tan bien reproduce la matriz de covarianzas observada.

El modelo por defecto muestra un RMR de 0.049, GFI de 0.925 y AGFI de 0.906, lo que indica un **ajuste absoluto sólido**. Según Hair et al. (2010), valores de GFI y AGFI superiores a 0.90 reflejan una adecuada capacidad explicativa del modelo. Además, el PGFI de 0.740 sugiere que el modelo mantiene un equilibrio adecuado entre ajuste y parsimonia.

4.7 RMSEA

Tabla 5: RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,075	,061	,088	,002
Independence model	,228	,218	,239	<u>.000</u>

- Evalúa el error de aproximación del modelo por grado de libertad.
- Un RMSEA inferior a 0.08 se considera aceptable; idealmente menor a 0.06 (Hu & Bentler, 1999).
- El intervalo de confianza (LO 90 – HI 90) muestra el rango de posibles errores.
- PCLOSE: Evalúa si el RMSEA es significativamente diferente de 0.05; valores > 0.05 indican un buen ajuste.

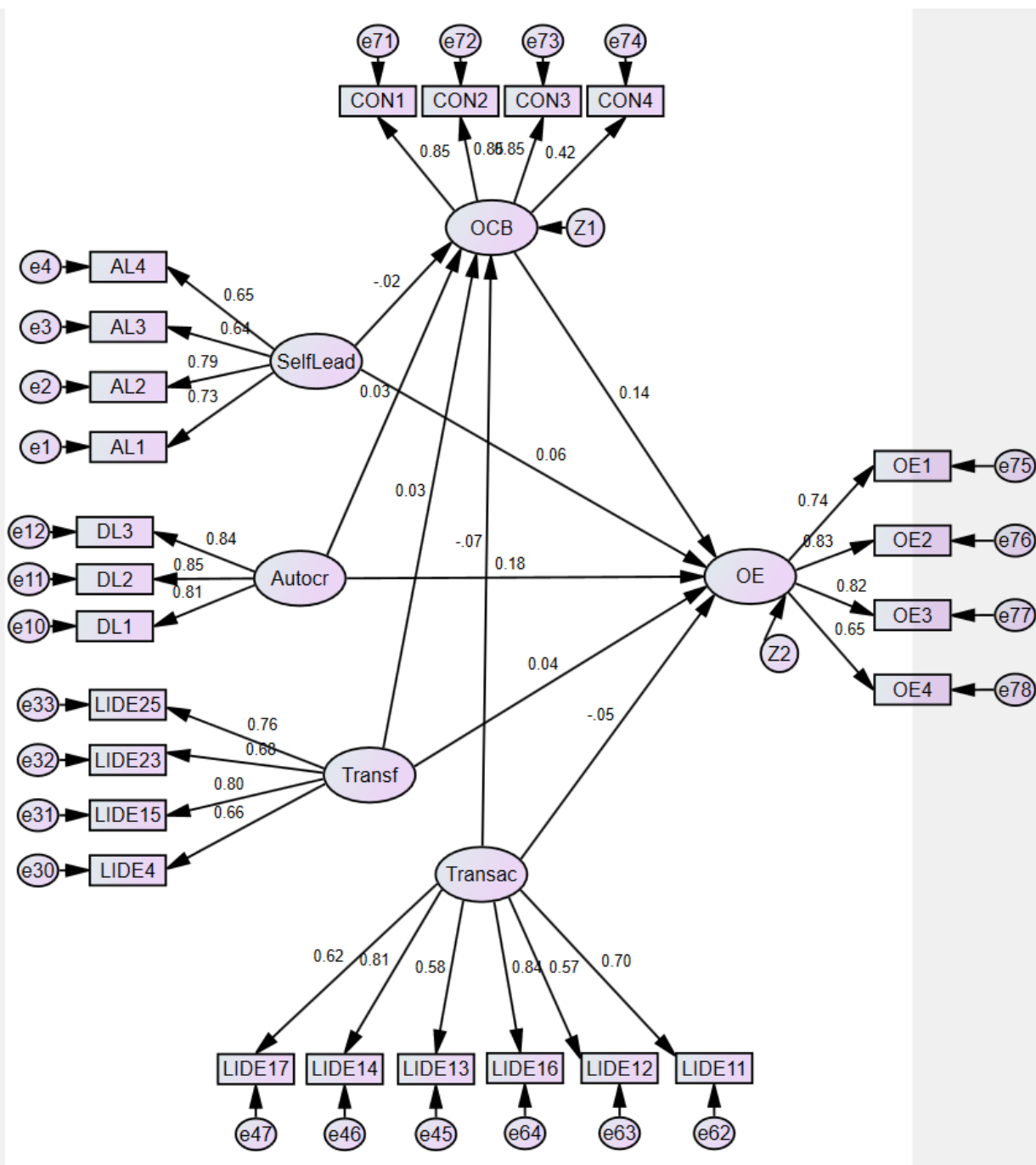
Evalúa el error de aproximación por grado de libertad. Es uno de los indicadores más robustos y recomendados para valorar la **calidad general del modelo** (Byrne, 2010).

El RMSEA del modelo es 0.075, con un intervalo de confianza entre 0.061 y 0.088, lo cual se encuentra dentro del rango aceptable. Según Browne y Cudeck (1993), valores entre 0.05 y 0.08 reflejan un error de aproximación razonable. Este criterio también fue utilizado por Tegethoff et al. (2021), quienes aplicaron un modelo SEM a empresas colombianas para analizar la relación entre innovación, aprendizaje organizacional y efectividad operativa, donde aceptaron un RMSEA de 0.079 como evidencia de buen ajuste. Esto muestra que, en estudios organizacionales con muestras medianas y varias variables, valores como el obtenido (0.075) son válidos desde el punto de vista metodológico y contextual.

Por su parte, el valor de **PCLOSE = 0.002** indica que el modelo no alcanza un ajuste exacto, aunque sí razonable. En contraste, el modelo de independencia tiene un RMSEA de 0.228, lo que confirma un ajuste aceptable del modelo propuesto.

4.8 Modelo SEM

Figura 7: Modelo SEM



Nota: Elaboración propia

4.9 Pesos de regresión: (Grupo 1. Modo Default)

Tabla 6: Pesos de Regresión (Grupo 1. Modo Default)

	Hipótesis	Estimate	S.E.	C.R.	P	Resultados
OCB <---	SelfLead	-.019	.035	-.546	.585	H2c No confirmada
OCB <---	Autocr	.032	.040	.805	.421	H2d No confirmada
OCB <---	Transf	.041	.056	.731	.465	H2b No confirmada
OCB <---	Transac	-.089	.053	-1.699	.089	H2a No confirmada
OE <---	SelfLead	.039	.029	1.346	.178	H1c No confirmada
OE <---	Autocr	.140	.034	4.146	***	H1d Confirmada
OE <---	Transf	.045	.047	.974	.330	H1b No confirmada
OE <---	Transac	-.055	.044	-1.258	.208	H1a No confirmada
OE <---	OCB	.119	.035	3.366	***	H3a confirmado

Hipótesis 1a: El liderazgo transaccional influye positivamente en la efectividad operativa.

Hipótesis 1b: El liderazgo transformacional ejerce un impacto favorable sobre la efectividad operativa.

Hipótesis 1c: El autoliderazgo tiene una relación positiva con la efectividad operativa.

Hipótesis 1d: El liderazgo autocrático contribuye positivamente la efectividad operativa.

Hipótesis 2a: El liderazgo transaccional favorece la ciudadanía organizacional.

Hipótesis 2b: El liderazgo transformacional promueve la ciudadanía organizacional.

Hipótesis 2c: El autoliderazgo favorece la ciudadanía organizacional.

Hipótesis 2d: El liderazgo autocrático incide positivamente sobre la ciudadanía organizacional.

Hipótesis 3a: La ciudadanía organizacional impacta positivamente en la efectividad operativa.

La tabla de **pesos de regresión** presenta las estimaciones obtenidas del análisis de ecuaciones estructurales (SEM), mostrando la **magnitud, dirección y significancia** de las relaciones entre las variables latentes del modelo. Este análisis permite validar o rechazar las

hipótesis planteadas teóricamente.

Según Byrne (2010), esta tabla es central para determinar si los efectos estructurales entre constructos son estadísticamente significativos. Es decir, si una variable tiene un impacto directo en otra y si ese efecto puede generalizarse a la población.

- Hipótesis: Relación causal entre una variable independiente (predictora) y una dependiente.
- Estimate: Coeficiente estandarizado de regresión (similar a beta en regresión lineal). Indica dirección (+/-) e intensidad de la relación.
- S.E. (Standard Error): Error estándar de la estimación.
- C.R. (Critical Ratio): Valor t (Estimate / S.E.). Si $|C.R.| > 1.96$, el coeficiente es significativo al 95%.
- P: Valor de significancia estadística. Si $p < 0.05$, la relación es significativa.
- Label: Identificador o marcador interno (en este caso, para saber si la hipótesis es confirmada, parcialmente confirmada o no confirmada).

5 Resultados

5.1 Hipótesis 1a: El liderazgo transaccional influye positivamente en la efectividad operativa

El resultado obtenido muestra que esta relación no es significativa ($p = 0.208$). Esto sugiere que, aunque el liderazgo transaccional es útil para establecer reglas claras, recompensas e incentivos, no tiene un impacto directo medible en la efectividad operativa de las organizaciones colombianas encuestadas. A pesar de que la teoría indica que este tipo de liderazgo puede fortalecer la estructura y el control (Bass, 1985), los datos muestran que su impacto sobre variables como la calidad, la velocidad o la confiabilidad operativa no es tan contundente.

Esto puede deberse a que la efectividad operativa requiere más que cumplimiento de tareas: exige innovación, compromiso y flexibilidad, aspectos que el liderazgo transaccional por sí solo no garantiza.

Conclusión: Hipótesis no confirmada.

5.2 Hipótesis 1b: El liderazgo transformacional ejerce un impacto favorable sobre la efectividad operativa.

Los resultados tampoco apoyan esta hipótesis de manera significativa ($p = 0.330$). Aunque se esperaba que un liderazgo inspirador y motivador impulsara mejores resultados operativos, en esta muestra no se observó un efecto directo claro. Una posible explicación es que el liderazgo transformacional impacta de forma más indirecta —por ejemplo, fomentando la ciudadanía organizacional, que a su vez mejora la operación—. Bass y Riggio (2006) plantean en su estudio que el liderazgo transformacional sí impulsa el compromiso organizacional y el desempeño laboral, pero mediante canales no inmediatos, como la motivación intrínseca y la identificación con los objetivos organizacionales y pensar que su influencia es indirectamente por

variables como la ciudadanía organizacional. También puede reflejar una falta de implementación efectiva de este estilo en las organizaciones colombianas, donde aún predomina una cultura más jerárquica (Santa et al., 2023).

Conclusión: Hipótesis no confirmada.

5.3 Hipótesis 1c: El autoliderazgo tiene una relación positiva con la efectividad operativa

El resultado obtenido ($p = 0,178$) confirma que no hay una relación significativa entre el autoliderazgo y la efectividad operativa (OE). Esto sugiere que el autoliderazgo, aunque valioso a nivel individual, no mostró un impacto directo en los resultados organizacionales, lo cual podría explicarse por la baja autonomía estructural en empresas colombianas, lo que limita el potencial de la autodirección. El hecho de contar con trabajadores autodirigidos no garantiza una mejora en los indicadores de eficiencia operativa.

Conclusión: No confirmada.

5.4 Hipótesis 1d: El liderazgo autocrático contribuye positivamente a la efectividad operativa

El análisis mostró que esta hipótesis fue confirmada de manera estadísticamente significativa ($p < 0.001$). Es decir, dentro del contexto analizado, el liderazgo autocrático—caracterizado por una dirección clara, control jerárquico y toma de decisiones centralizada—tuvo un impacto positivo en la efectividad operativa de las organizaciones.

Esto nos sugiere que, en entornos estructurados y jerárquicos, donde se valora la disciplina y el cumplimiento estricto de procesos, un estilo de liderazgo autocrático contribuye al logro de mejores resultados en términos de cumplimiento, eficiencia o desempeño.

Cuando hay claridad en las órdenes, una supervisión constante y roles bien definidos, es

más probable que las tareas se ejecuten con precisión, se eviten errores y se mantenga que los resultados sean constantes.

Aunque en la literatura examinada tiende a mostrar los efectos negativos de este estilo en la motivación o el bienestar de los empleados, este resultado nos puede indicar que en el contexto de efectividad operativa es determinante y ser funcional en ciertas condiciones, especialmente en contextos donde se prioriza el control, la eficiencia y la estandarización de procesos, como lo evidencia este estudio.

Conclusión: Confirmada.

5.5 Hipótesis 2a: El liderazgo transaccional favorece la ciudadanía organizacional

Esta hipótesis no fue confirmada. El coeficiente fue negativo (-0.089) y con $p = 0.089$, lo que está cerca apenas a un 10% de un umbral de significancia. Esto indica que podría haber una relación, pero no en la dirección esperada. Este resultado contradice lo esperado y se alinea con estudios que señalan que los incentivos extrínsecos —como recompensas y castigos— no siempre generan compromiso genuino ni promueven conductas voluntarias más allá de lo exigido (Bass, 1990; Organ, 1988). En contextos organizacionales rígidos, este efecto puede acentuarse, reduciendo la disposición de los empleados a colaborar o comprometerse sin una retribución inmediata (Santa et al., 2023)

Esto refleja que los incentivos extrínsecos no siempre fomentan compromiso genuino, y que, para promover la ciudadanía organizacional, se necesitan formas de liderazgo más humanas y participativas.

Conclusión: No confirmada.

5.6 Hipótesis 2b: El liderazgo transformacional promueve la ciudadanía organizacional

Contrario a lo que indica la teoría, esta relación no fue significativa ($p = 0.465$). Esto puede explicarse por el hecho de que el liderazgo transformacional, aunque ideal en teoría, no está siendo implementado de forma efectiva en muchas empresas del contexto colombiano, como también señala la revisión de literatura de la tesis. Las posibles barreras incluyen la falta de formación emocional y la cultura organizacional tradicional, que limita el empoderamiento de los trabajadores.

Conclusión: Hipótesis no confirmada.

5.7 Hipótesis 2c: El autoliderazgo favorece la ciudadanía organizacional

Esta hipótesis fue evaluada, y no se encontró una relación significativa ($p = 0.585$). Aunque se espera que personas con alto autoliderazgo tengan iniciativa y compromiso, estos efectos no se evidenciaron claramente en el modelo. Posiblemente, esto se deba a que las estructuras organizacionales no favorecen la autonomía necesaria para que el autoliderazgo se traduzca en acciones ciudadanas. En culturas laborales rígidas, la autonomía individual se ve limitada, por lo que impide la actitud proactiva y se refleje en acciones que beneficien al colectivo. (Santa et al., 2023).

Conclusión: Hipótesis no confirmada.

5.8 Hipótesis 2d: El liderazgo autocrático incide positivamente sobre la ciudadanía organizacional

Los resultados muestran que esta relación no es significativa ($p = 0.421$). Es decir, los estilos autoritarios no contribuyen a fomentar comportamientos de ciudadanía organizacional. Esto tiene sentido, ya que la rigidez, la centralización y la poca participación que caracterizan al

liderazgo autocrático suelen reducir la motivación y el compromiso espontáneo de los empleados. Este tipo de liderazgo genera entornos laborales en donde dificulta los comportamientos cooperativos, altruistas o cívicos, esenciales para la OCB (Goleman, 2000).

Conclusión: Hipótesis no confirmada.

5.9 Hipótesis 3a: La ciudadanía organizacional impacta positivamente en la efectividad operativa

Esta hipótesis es claramente confirmada en el modelo ($p < 0.001$). El análisis muestra que el comportamiento ciudadano organizacional tiene un efecto directo y positivo sobre la efectividad operativa, lo cual es coherente con la literatura. Organ (1988) ya proponía que las OCB actúan como un “lubricante social” que mejora el funcionamiento de las organizaciones al facilitar la cooperación espontánea. En el contexto colombiano, Santa et al. (2023) encontraron que los comportamientos altruistas y cívicos dentro de la ciudadanía organizacional actúan mediador entre el liderazgo y el desempeño operativo. Cuando los empleados van más allá de sus funciones, ayudan a otros, participan activamente y cuidan el clima organizacional, esto se traduce en mejoras operativas: más calidad, mejor colaboración, tiempos de entrega más cortos, etc.

Conclusión: Hipótesis confirmada.

6 Conclusiones

Esta investigación tuvo como propósito analizar cómo los diferentes estilos de liderazgo influyen en el desempeño organizacional en Colombia, considerando el rol mediador del comportamiento organizacional ciudadano (OCB). A partir del análisis estructural realizado con base en datos recolectados de diversas organizaciones, se obtuvieron resultados que permiten reflexionar sobre la dinámica real del liderazgo en el contexto colombiano.

Una de las principales conclusiones es que, a pesar de la amplia evidencia teórica que respalda el liderazgo transformacional como un estilo efectivo para mejorar resultados organizacionales, este no mostró una influencia directa significativa sobre la efectividad operativa (OE) en este estudio. De igual manera, el liderazgo transaccional, aunque asociado a la estructura y cumplimiento de normas, tampoco presentó una relación directa relevante con la OE. Estos hallazgos invitan a cuestionar la manera en que estos estilos están siendo implementados en las organizaciones colombianas. Es posible que, aunque las empresas promuevan discursos sobre liderazgo moderno, en la práctica persistan estilos tradicionales, centralizados y poco participativos, que limitan su verdadero impacto.

Por otra parte, el liderazgo autocrático y la variable mediadora del comportamiento organizacional ciudadano (OCB) sobresalieron como factores determinantes en el desempeño organizacional. En el caso del liderazgo autocrático, su impacto positivo sobre la efectividad operativa puede parecer contradictorio con parte de la literatura que resalta los riesgos de los estilos autoritarios. Sin embargo, este hallazgo cobra sentido al analizar el contexto colombiano, donde aún se valoran estructuras jerárquicas claras, altos niveles de control y procesos estandarizados como mecanismos eficaces para lograr eficiencia en los resultados operativos. En segundo lugar, la ciudadanía organizacional (OCB) se destacó su relación directa con la efectividad operativa.

Este resultado confirma la importancia de aquellas acciones voluntarias que los colaboradores realizan más allá de sus funciones, como ayudar a sus compañeros, involucrarse activamente en el día a día de la empresa y demostrar un genuino compromiso con su entorno laboral (Organ, 1988; Santa et al., 2023). Esto sugiere que el desempeño de las organizaciones no solo depende de las capacidades técnicas de sus líderes o la estructura de sus procesos, sino también, y quizás en mayor medida, de la actitud y disposición voluntaria de sus colaboradores para contribuir al bienestar colectivo. Cuando los empleados deciden, por iniciativa propia, ayudar a sus compañeros, cuidar los recursos, proponer mejoras y actuar con compromiso, se generan ambientes laborales más cooperativos y eficientes, lo que impacta positivamente en la operación.

Además, se encontró que ninguno de los estilos de liderazgo analizados (autocrático, transaccional, transformacional y autoliderazgo) tuvo una influencia significativa sobre el OCB. Esto plantea una alerta importante: los líderes en Colombia podrían no estar logrando inspirar ni movilizar a sus equipos hacia comportamientos ciudadanos organizacionales, lo cual limita el potencial transformador de sus estilos de liderazgo. Esto puede explicarse por varias razones: barreras culturales, escasa formación en liderazgo emocional, estructuras jerárquicas inflexibles o falta de coherencia entre el discurso y la acción.

En definitiva, este estudio pone en evidencia que la clave del desempeño organizacional no está únicamente en el tipo de liderazgo que se ejerce, sino en la capacidad de ese liderazgo para generar compromiso genuino en los equipos de trabajo. Las organizaciones que logren crear culturas internas donde se valore la iniciativa, el trabajo colaborativo y el sentido de pertenencia, serán más eficientes, resilientes y competitivas en el entorno actual. Cabe señalar que también se reconoce que en ciertos contextos—como aquellos que demandan decisiones rápidas, alta estandarización de procesos o control riguroso para evitar errores— el liderazgo autocrático puede

influir positivamente en la eficiencia operativa. En estos entornos, la claridad jerárquica y la autoridad centralizada permiten una ejecución más precisa y controlada, lo que ayuda a lograr resultados claros y rápidos en poco tiempo.

7. Recomendaciones Finales

Promover una cultura organizacional basada en la confianza y la participación: Las empresas deben crear espacios donde los colaboradores se sientan escuchados, valorados y con libertad para proponer ideas. La ciudadanía organizacional no se impone; se construye a partir de relaciones de respeto y reconocimiento.

Formar líderes integrales, no solo gestores: Se recomienda capacitar a los líderes en habilidades blandas como la empatía, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva. Estas habilidades son clave para fomentar entornos positivos y motivar comportamientos prosociales entre los empleados.

Fomentar el comportamiento ciudadano con políticas y prácticas concretas: Reconocer públicamente las acciones voluntarias que aportan al equipo, incluirlas en los procesos de evaluación y promoción, e incentivar la cooperación más allá del deber pueden fortalecer estos comportamientos dentro de la organización.

Adaptar los estilos de liderazgo al contexto colombiano: Es importante que los líderes comprendan las particularidades culturales, sociales y económicas del país. En lugar de aplicar modelos extranjeros de manera rígida, deben contextualizar el liderazgo para que sea coherente con las necesidades reales de sus equipos.

Integrar indicadores de ciudadanía organizacional en la medición del desempeño: Así como se miden indicadores financieros y operativos, las empresas deberían incluir métricas que capturen el nivel de compromiso, colaboración y participación de sus empleados, lo que permitirá tener una visión más completa del rendimiento organizacional.

Liderazgo autocrático en contextos indicados: En situaciones donde se requiere rapidez en la

toma de decisiones, alto control y procesos bien definidos, aplicar un liderazgo autocrático puede ser una estrategia efectiva para asegurar eficiencia y orden.

8. Limitaciones de la investigación

Durante el proceso de recolección de datos se presentaron algunas limitaciones que afectaron el desarrollo de esta investigación. Primero, la encuesta diseñada era extensa, lo que pudo haber llevado a que varios participantes no la completaran en su totalidad. Esto redujo el número final de respuestas válidas, como se evidenció al comparar la cantidad de personas inicialmente contactadas con las que respondieron el cuestionario en su totalidad.

También se considera como limitación la posibilidad de que algunas respuestas estuvieran influenciadas por sesgos sociales o profesionales, especialmente en las preguntas relacionados con el liderazgo y el desempeño laboral. Algunos participantes podrían haber respondido de acuerdo con lo que consideran aceptable dentro de su espacio laboral, más que con su experiencia real.

Otra dificultad fue la baja participación voluntaria al comenzar el proceso de recolección de respuestas. Esto obligó a contactar líderes de ciertas organizaciones para que ellos mismos promovieran la participación en la encuesta de sus equipos. Aun así, algunas empresas no permitieron compartir la encuesta de manera masiva, por no estar alineada con su objeto de negocio. Esto dificultó la circulación de las encuestas, haciendo el proceso de recolección de datos más lento y manual.

Adicionalmente, al tratarse de una encuesta autoadministrada, no fue posible supervisar directamente la comprensión de todas las preguntas por parte de los encuestados. La falta de acompañamiento pudo afectar la claridad de las instrucciones y pudo afectar la coherencia o precisión de algunas respuestas.

Finalmente, esta investigación se desarrolló bajo un diseño transversal, lo que implica que los datos fueron recolectados en un único momento en el tiempo. Aunque el uso de modelos

de ecuaciones estructurales (SEM) permite analizar relaciones entre variables como liderazgo y efectividad operativa, no es posible establecer relaciones de causalidad. Las asociaciones encontradas podrían estar mediadas por factores contextuales o temporales que no son considerados en este estudio.

Referencias

- Ahmed, S., & Simha, A. (2023). Autocratic leadership and abuse. In *Encyclopedia of Business and Professional Ethics* (pp. 159-161). Cham: Springer International Publishing
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blanco Ayala, L. F. (2023). Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño empresarial: una revisión sistemática. *Revista Talento*.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen y J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Sage.
- Buelvas, & Sanchez Daza. (2005). Extinción o reinención del Estado-Nación frente a los desafíos globales. *Desafíos*, 12.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Casique Guerrero, A., & González Martínez, M. C. (2023). El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia

del COVID-19. *Ciencias administrativas teoría y praxis*, 19(1), 128-143.
<https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>.

Castaño Marín, J.; Hernández Díaz, L & Torres Varón, V. (2019) El liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia. Pereira: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.

Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7–17.

Díaz, C., Andrade, JM., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>

Escandón-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.

De la Garza Carranza, M. T., Soria, E. G., & Aguilar, C. G. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials. *Ciencia y Sociedad*, 43(2), 51-65.

Gardner, H. E. (2011). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. Basic books.

Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*.

Goleman, D. (2020). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bloomsbury Publishing.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.

Great Place to Work. (2019). Liderazgo y Empresa en Colombia.

<https://www.greatplacetowork.com.mx/storage/app/media/ResearchStories/research/GPTW-Liderazgo-y-Empresa-en-Colombia.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) (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson Education.
- Hill, T. (2000). Manufacturing strategy: Text and cases (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216-232.
- 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. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320–341
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118–134.
- Montero Mayrén, H. & Espinoza Salinas R. (2024). Empoderamiento Laboral Y Competitividad: Un análisis a través De La revisión Literaria: Employee Empowerment and Competitiveness: An

Analysis through Literary Review. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades* 5 (4):1404 – 1416. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2344>.

Morales, J. A., & Peña Carrillo, A. de J. (2004). Las culturas laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena: Sector industria. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (23), 113–125.

Olivares Olivares, S.L., Garza Cruz, A., López Cabrera, M.V. & Suárez Regalado, A.I. (2016) Evaluación del liderazgo organizacional y directivo en las escuelas de medicina de México. *Innovación educativa*. 16(70); 131-149

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time. In *Organizational citizenship behavior and contextual performance* (pp. 85-97). Psychology Press.

Pedraja, L. & Rodríguez E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería, Universidad de Tarapacá (Chile)*, 12(2): 63–73.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Ramírez, C. F. (2023). Autoliderazgo y su relación con el desempeño laboral individual de los

empleados en un contexto colombiano. <http://hdl.handle.net/10882/12932>

- Ramírez Molina, R.; López, G. & Nabih, O. (2021). Estilos de liderazgo predominantes en las pequeñas y mediana empresas: Predominant leadership styles in small and medium enterprises. *Revista global negotium*. 4. 61-85. 10.53485/rgn.v4i1.161.
- Rivera González, L. F. (2016). Liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. Repositorio EdocUR.
- Robles, V. Contreras, & F. Barbosa, D. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación y desarrollo*, vol. 21 (2).
- Sabbag Chalela, L. (2023). Análisis del impacto de los estilos de liderazgo en la efectividad operativa a nivel gerencial. [Tesis de Maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, Bogotá].
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Santa, R., Ferrer, M., Bretherton, P., & Hyland, P. (2009). The necessary alignment between technology innovation effectiveness and operational effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 15(2), 155-169.
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PloS one*, 18(8).
- Stalk, G. (1988). Time – the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 66(4), 41-51.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2005). *Operations Management* (4th ed.). Pearson Education.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations Management* (8th ed.). Pearson Education.

Swan, W. (2023). Transactional Leadership. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 12834-12837). Cham: Springer International Publishing.

Tegethoff, T., Santa, R., Schluep, I., Morante, D. F., & Cruz, M. L. (2021). The challenges of strategic innovation: Achieving operational effectiveness in developing countries. *International Journal of Innovation Management*, 25(3), 2150031. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500316>