



**Análisis Del Impacto De Los Estilos De Liderazgo En La Efectividad Operativa A Nivel
Gerencial**

AUTOR

LISSETTE SABBAG CHALELA

**Maestría En Administración De Empresas - Mba
Colegio De Estudios Superiores De Administración - Cesa
Bogotá**

10 De octubre De 2023

**Análisis Del Impacto De Los Estilos De Liderazgo En La Efectividad Operativa A Nivel
Gerencial**

Autor

Lisette Sabbag Chalela

Director

Dorys Yanneth Rodríguez Castro

**Maestría En Administración De Empresas - Mba
Colegio De Estudios Superiores De Administración - Cesa
Bogotá
10 De octubre De 2023**

Tabla de contenido

1	Índice de Tablas.....	5
2	Índice de Figuras	5
3	Resumen	6
4	Abstract	8
5	Introducción	10
5.1	Planteamiento del problema	11
5.2	Pregunta de investigación	14
5.3	Hipótesis	14
5.4	Objetivos	15
5.4.1	<i>Objetivo general</i>	15
5.4.2	<i>Objetivos específicos</i>	15
6	Marco teórico.....	16
6.1	Liderazgo	16
6.1.1	<i>Liderazgo Transformacional</i>	17
6.1.2	<i>Liderazgo Transaccional</i>	19
6.2	Efectividad operativa.....	20
7	Estado del arte.....	22
8	Metodología.....	24
8.1.1	Muestra y procedimiento.....	24
8.2	Instrumentación y método	28
8.3	Modelos de Ecuaciones Estructurales	29
8.3.1	Análisis Factorial Confirmatorio CFA	30
8.3.2	Comparaciones de base	33
9	Resultados y Discusión.....	35

9.1	Caracterización de las variables independientes	35
9.1.1	Género	35
9.1.2	Nivel de Educación	38
9.2	Estilo de liderazgo y Efectividad Operativa	41
9.2.1	Estilo de Liderazgo y Efectividad Respecto al género	41
9.2.2	Estilo de Liderazgo y Efectividad respecto al nivel de formación	42
9.3	Integración del modelo	43
10	Conclusiones	47
11	Limitaciones.....	51
12	Bibliografía.....	52
13	Anexos.....	57
13.1	Impacto De Los Estilos De Liderazgo En La Efectividad Operativa a Nivel Gerencial	57
13.2	Resultados de la Encuesta	57
13.3	Caracterización demográfica de los Resultados.....	57

1 Índice de Tablas

Tabla 1 Género	25
Tabla 2 Nivel de Educación.....	26
Tabla 3 Estado Civil	27
Tabla 4 Estadísticos: CMIN.....	31
Tabla 5 Estadísticos: RMSEA	31
Tabla 6 Estadísticos: RMR, GFI.....	32
Tabla 7 Comparaciones de base.....	33
Tabla 8 Variables del modelo.....	33
Tabla 9 Frecuencias por Género.....	35
Tabla 10 Chi Cuadrado por Género	37
Tabla 11 Frecuencias por Nivel Educativo	38
Tabla 12 Chi Cuadrado por Nivel Educativo.....	40
Tabla 13 Chi Cuadrado Liderazgos y Efectividad Respecto al género	41
Tabla 14 Chi Cuadrado Liderazgos y Efectividad respecto al Nivel Educativo	42
Tabla 15 Pesos de la Regresión	43

2 Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de hipótesis	15
Figura 2 Género.....	25
Figura 3 Nivel de Educación	26
Figura 4 Estado Civil.....	28
Figura 5 Modelo	43

3 Resumen

El presente documento investigativo tiene como propósito llevar a cabo un análisis exhaustivo para evaluar el impacto del estilo de liderazgo en la efectividad operativa. Para lograrlo, se analiza la relación entre las variables del liderazgo transformacional (inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual) y liderazgo transaccional (recompensa contingente), con la efectividad operativa en los niveles gerenciales de las organizaciones a través de un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM).

En el marco de la presente investigación, se realizó una encuesta que involucró la participación de 90 empleados ocupando distintas posiciones en los niveles directivos de organizaciones de diversos sectores de la industria colombiana. Las empresas evaluadas en la presente investigación son residentes en Bogotá. El modelo de ecuaciones estructurales (SEM) antes mencionado, permitió validar las hipótesis planteadas que buscaban comprobar la relación existente entre variables previamente definidas.

Los hallazgos de esta investigación sugieren una relación entre el género con respecto a variables como estimulación intelectual, inspiración, recompensa contingente y dirección por excepción. De igual manera, sugiere independencia para variables como carisma con el género y nivel de formación. Por otro lado, para el caso del nivel de formación, la consideración individualizada es dependiente al género, pero independiente al nivel de formación, mientras que el resto de las variables muestran una dependencia entre el nivel de formación y dichas variables (estimulación intelectual, inspiración, recompensa contingente y dirección por excepción).

También sugieren una tendencia significativa que resalta la influencia del liderazgo transaccional en la mejora de la efectividad operativa en las organizaciones. Sin embargo, para variables del estilo de liderazgo transformacional, como la inspiración, estimulación intelectual y

consideración individualizada, la influencia y la relación con la variable no es significativa, lo cual deja ver una oportunidad de mejora para las organizaciones.

Por último, los resultados señalan que el liderazgo desempeña un papel significativo en la gestión eficiente de procesos en las organizaciones. Sin embargo, destaca una oportunidad de mejora en los resultados del liderazgo transformacional, al evidenciar como se mencionaba antes, la poca influencia que tiene este tipo de liderazgo en la efectividad operativa.

Palabras claves Liderazgo, Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Efectividad Operativa, Gerencias, líder, Modelos de Ecuaciones SEM.

4 Abstract

The purpose of this investigative document is to carry out an exhaustive analysis to evaluate the impact of leadership style on operational effectiveness. To achieve this, the relationship between the variables of transformational leadership (inspiration, individualized consideration, and intellectual stimulation) and transactional leadership (contingent reward) is analyzed, with operational effectiveness at the management levels of organizations through a Structural Equations Model (SEM).

Within the framework of this research, a survey was carried out that involved the participation of 90 employees occupying different positions at the management levels of organizations from various sectors of the Colombian industry. The companies evaluated in this investigation are residents of Bogotá.

The structural equation model (SEM) allowed validating the hypotheses proposed that sought to verify the relationship between previously defined variables.

The findings of this research suggest a relationship between gender with respect to variables such as intellectual stimulation, inspiration, contingent reward, and management by exception. Likewise, it suggests independence for variables such as charisma with gender and level of training. On the other hand, in the case of the level of training, the individualized consideration is dependent on gender, but independent of the level of training, while the rest of the variables show a dependence between the level of training and said variables (intellectual stimulation, inspiration, contingent reward and direction by exception).

Also, suggest a significant trend that highlights the influence of transactional leadership in improving operational effectiveness in organizations. However, for variables of the transformational leadership style, such as inspiration, intellectual stimulation and individualized consideration, the influence and relationship with the variable is not significant, which reveals an opportunity for improvement for organizations.

Finally, the results indicate that leadership plays a significant role in the efficient management of processes in organizations. However, it highlights an opportunity for improvement in the results of transformational leadership, evidencing, as mentioned before, the little influence that this type of leadership has on operational effectiveness.

Keywords: Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership, Operational Effectiveness, Management, leader, SEM Equation Models

5 Introducción

El liderazgo desempeña un papel fundamental en las organizaciones, ya que influye en la consecución de objetivos y el éxito empresarial. Un buen líder debe proporcionar herramientas necesarias para alcanzar objetivos, y mantener buenas relaciones con los clientes a través de acciones estratégicas. Autores como (Guevara et al., 2021) afirman que la falta de liderazgo puede afectar negativamente en el desarrollo y éxito empresarial. (Bolufer, 2023).

Considerando lo anterior, es importante contar con líderes altamente efectivos en las organizaciones.

Siguiendo la definición de liderazgo de (Gardner, 1991) en el libro *Sobre Liderazgo* establece que “el proceso de persuasión o ejemplo mediante el cual un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por él y sus seguidores” (Ahora liderazgo, 2023; Marroquin, 2021).

Es importante mencionar que no todos los líderes adoptan los mismos estilos de liderazgo y todos impactan en forma diferente en sus equipos. Por este motivo, el propósito de este estudio se enfoca en medir el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en la efectividad operativa de las gerencias y validar hipótesis existentes de la relación entre distintas variables de liderazgo y efectividad operativa (Guevara et al., 2021; Sánchez, 2019).

En la presente investigación se entienden los niveles gerenciales como aquellos de más alto nivel donde se toman decisiones que afectan a la empresa en temas estratégicos. Ellos definen los objetivos claros de la empresa y parten de ahí para que los niveles inferiores ejecuten las diferentes actividades necesarias para cumplir con estos objetivos (Dravanche, 2021).

Los líderes en los niveles gerenciales o directivos, deben contar con habilidades fundamentales que sirven de base para gestionar de forma adecuada sus equipos y tomar decisiones de forma certera. A continuación, algunas de las habilidades: (Mayab, 2023)

- Resolución de conflictos
- Pensamiento visionario
- Trabajo en equipo
- Delegación de tareas
- Orientación hacia resultados
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Liderazgo
- Pensamiento analítico
- Habilidades de comunicación
- Innovación

Por último, la presente investigación busca entender como los estilos de liderazgo influyen en la efectividad operativa, y analizando en detalle la relación entre las variables relevantes, que impactan en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.

5.1 Planteamiento del problema

El impacto de los estilos de liderazgo en la efectividad operativa en las empresas es un tema de suma importancia. Las empresas enfrentan diversos desafíos para liderar efectivamente a sus equipos de tal forma que se obtengan resultados óptimos y se cumplan con los objetivos organizacionales (Bernal et al., 2018). El mundo empresarial cada vez se enfrenta más a un mundo cambiante cada vez más globalizado y digitalizado. Algunos de los cambios más significativos en los últimos años son la pandemia del COVID 19, la transformación digital y la evolución de las expectativas de los clientes. En este contexto, es importante entregar valor a sus grupos de interés, tanto internos como externos (Guevara et al., 2021).

Considerando lo anterior, es fundamental contar con personal altamente capacitado y comprometido con el éxito de las operaciones y el logro de objetivos. En ese sentido, la

presencia de líderes altamente calificados en los equipos es imprescindible, capaces de guiar a sus miembros hacia el cumplimiento de dichos objetivos (Guevara et al., 2021; Sanchez, 2019)

“El liderazgo sólido en la gerencia es esencial, ya que la falta de claridad en los logros individuales y la monotonía de las tareas diarias puede llevar a resultados subóptimos” (Sánchez, 2019).

De igual forma, es fundamental reconocer la importancia de un liderazgo efectivo y la diversidad de estilos de liderazgo, tratando de entender cuál es el estilo de liderazgo más adecuado para lograr la efectividad operativa en las organizaciones. (Sánchez, 2019). Un líder se convierte en un modelo a seguir, cuyas acciones o decisiones influyen sobre un grupo, de forma que se logren metas planteadas (Guevara et al., 2021) (Sanchez, 2019)

Para el propósito de esta investigación, se recopilaron 90 cuestionarios de directivos y colaboradores involucrados en estrategias de innovación y procesos operativos en diferentes sectores. El instrumento antes mencionado, denominado “Impacto De Los Estilos De Liderazgo En La Efectividad Operativa a Nivel Gerencial” se encuentra en los anexos del presente documento. Dicha encuesta está basada en el cuestionario de los proyectos de (Santa et al., 2022, 2023).

A partir del análisis se busca evaluar los estilos de liderazgo en los niveles gerenciales y determinar su relación con la efectividad operativa, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral, aumentar la productividad, mejorar la imagen de las empresas y lograr una mayor eficiencia en los costos de operación y rentabilidad.

Este cuestionario resultó ser de gran utilidad, debido a que permitió medir, a través de sus resultados, el impacto de los estilos de liderazgo en la efectividad operativa. A través de esta evaluación se busca entender de una mejor forma, cómo funciona el liderazgo en una organización, para con ello tomar decisiones más acertadas, que lleven a lograr mejores resultados.

Autores como Daniel Goleman, Warren Bennis, Jhon P Kotter, Peter Drucker y Stephen Covey han analizado la relación entre el liderazgo y la efectividad operativa en diversas organizaciones.

(Covey & Covey Leadership Center., 1989) autor del libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, ha analizado esto desde la perspectiva de la gestión personal y organizacional. Este libro es considerado por muchos un marco para el desarrollo de habilidades de liderazgo, a través del trabajo en equipo, priorizando las actividades que se deban ejecutar de acuerdo con su nivel de importancia. Esto resulta muy importante ya que esto permite desarrollar habilidades que logren mejores resultados. Otro autor que se destaca en este ámbito es Jim Collins. En su libro “Good to Great”, (Collins, 2001) menciona la importancia de los líderes en la transformación de una empresa.

De otro lado, otro autor muy importante en el tema del liderazgo es Daniel Goleman. En su libro “Leadership that gets results”, (Goleman, 1988) compara como el liderazgo, influye en la consecución de resultados desde un punto de vista emocional.

En resumen, el estudio analiza diferentes estilos de liderazgo presentes en los niveles gerenciales y su relación con la efectividad operativa. Se espera que, al identificar el impacto del liderazgo en la efectividad operativa, se contribuya a la mejora continua y crecimiento de las empresas, identificando puntos críticos y fortalezas e identificando similitudes y diferencias, proponiendo mejoras para fortalecer relaciones con clientes, reducir costos y mejorar la efectividad operativa. De igual manera, la efectividad operativa resulta clave para el éxito de las organizaciones, ya que aporta a la eficiencia en los procesos, la calidad de los productos y la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

5.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y la efectividad operativa en los niveles gerenciales de las organizaciones?

5.3 Hipótesis

La figura 1 desempeña un papel muy importante en la presente investigación, ya que ilustra el modelo de hipótesis que se busca probar la relación existente entre las variables de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional con la efectividad operativa. En este estudio, se ha desarrollado un modelo de hipótesis con el cual se busca comprobar la veracidad de la relación propuesta, entendiendo como diversos estilos de liderazgo influyen directamente en la capacidad de una empresa de alcanzar objetivos de forma eficiente.

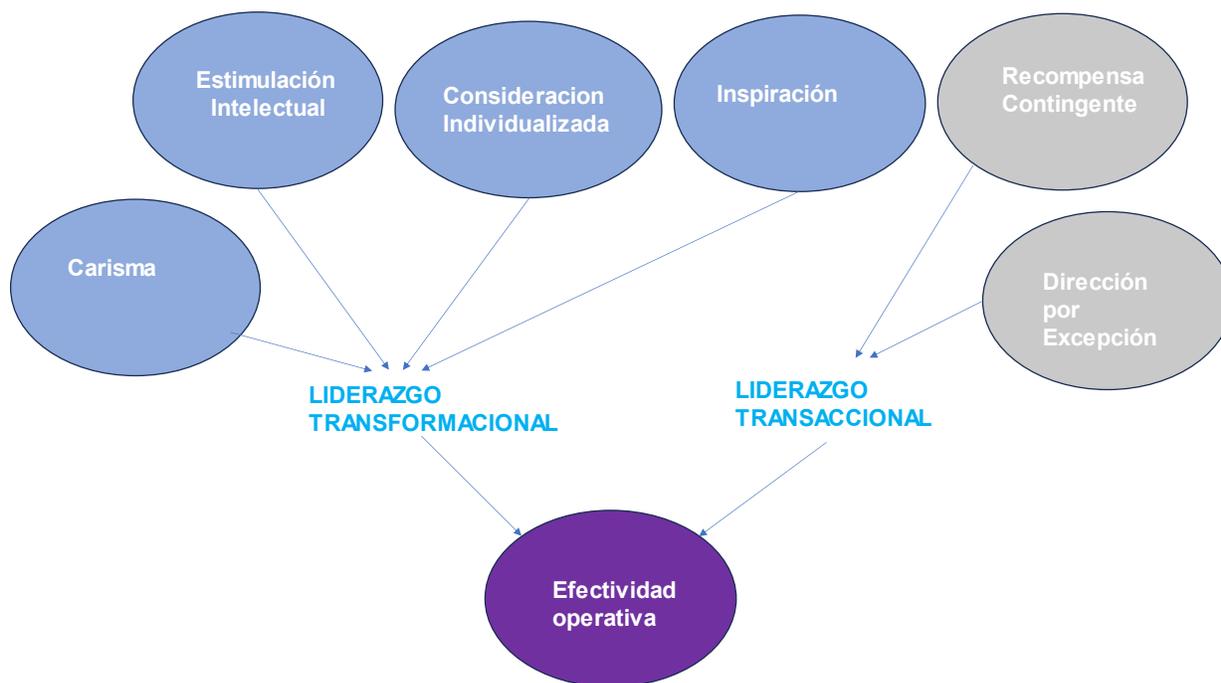
En el contexto de este informe, se llevó a cabo un análisis de las variables asociadas a los diferentes estilos de liderazgo. Sin embargo, nuestro modelo, se consideraron únicamente las variables relacionadas con los estilos de liderazgo que demostraron tener un impacto significativo en la efectividad operativa en las organizaciones. Ese sentido, se determinó que a pesar de ser aspectos importantes para el funcionamiento de las organizaciones, el carisma y la dirección por excepción no ejercieron una influencia sustancial en la efectividad operativa.

De acuerdo con lo anterior, las hipótesis formuladas en el análisis se detallan a continuación y servirán como guía para el desarrollo del presente documento de investigación.

- **H1** La Estimulación Intelectual impacta en la efectividad operativa en los niveles gerenciales
- **H2** La Consideración Individualizada impacta en la efectividad operativa en los niveles gerenciales
- **H3** La Inspiración impacta en la efectividad operativa en los niveles gerenciales
- **H4** La Recompensa Contingente impacta en la efectividad operativa en los niveles gerenciales

- **H5** El liderazgo transformacional y transaccional impactan de manera diferencial en la efectividad operativa en los niveles gerenciales

Figura 1 Modelo de hipótesis



Fuente: Elaboración propia

5.4 Objetivos

5.4.1 Objetivo general

Determinar el impacto del estilo de liderazgo en la efectividad operativa de los niveles gerenciales.

5.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los estilos de liderazgo presentes en los niveles gerenciales de dependencias operativas a partir de los comportamientos en recompensa contingente, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual, en empresas residentes en Bogotá.

- Evaluar si la caracterización de las variables demográficas determinan si el género o el nivel de formación impacta en los estilos de liderazgo.

6 Marco teórico

En este capítulo, se identifican los autores más relevantes que han abordado el liderazgo en la literatura. De igual manera, se mencionan los estilos de liderazgo y la efectividad operativa que son relevantes para el presente análisis.

6.1 Liderazgo

La literatura ha abordado una variedad de modelos de liderazgo que los gerentes utilizan en sus equipos para influir en ellos, optimizando recursos y mejorando la productividad en las organizaciones. El liderazgo ha sido objeto de estudio de muchos autores, generando teorías, contribuciones y enfoques destacados acerca del liderazgo (B. Bass, 1990).

(Warren Bennis, 1989) es ampliamente reconocido en el campo del liderazgo al ser considerado el padre del liderazgo contemporáneo. Según el autor, liderazgo como la capacidad de transformar la visión en realidad (Bennis & Nanus, 2001).

Así mismo, (Warren Bennis, 1989) también menciona que el liderazgo consiste en la capacidad de inspirar a los demás hacia la consecución de objetivos en común. En esta forma, un líder ejemplifica un modelo a seguir cuyas acciones y decisiones tienen un impacto significativo en un grupo.

Por su parte, (Stogdill, 1974) reconocido por sus valiosos aportes en el ámbito del liderazgo, lo define como "El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen" (Ahora liderazgo, 2023; Marroquin, 2021). Sus aportes han brindado un entendimiento más profundo relacionado con el papel de los líderes en la consecución de objetivos comunes.

Adicionalmente, otro autor muy importante en este ámbito es Maxwell. Según (Maxwell, 2000) un líder se define como aquel que tiene capacidad de inspirar a los otros y motivarlos hacia lograr resultados (Ahora liderazgo, 2023; Marroquin, 2021).

De igual forma, (Maxwell, 1998) destaca la importancia de un líder que sea capaz de inspirar y motivar a otros hacia el éxito.

Considerando las definiciones planteadas por los autores anteriormente mencionados, se puede definir el liderazgo como la capacidad que tiene un individuo de influir sobre otros o sobre equipos para lograr resultados óptimos. De igual manera, se relacionan algunas aptitudes que se consideran importantes en un líder, que van de la mano con lo mencionado por autores como (Covey & Covey Leadership Center., 1989).

- Comunicación efectiva
- Cumplimiento de logros
- Conocimiento
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados

A partir de las definiciones y aportes en el campo de liderazgo por autores mencionados anteriormente, se pueden identificar diferentes estilos de liderazgo que impactan en la efectividad operativa en las organizaciones. De acuerdo con el modelo planteado por (Burns, 1978; Mendoza & Ortiz, 2006) , dos de los más importantes son el liderazgo transformacional (que busca motivar a los colaboradores) y el liderazgo transaccional.

6.1.1 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes se enfocan en mantener motivados a los miembros de sus equipos. Con este liderazgo, el líder busca un cambio significativo y obtener resultados a través de la motivación, la inspiración, la consideración individualizada y el cambio.

La literatura considera a James MacGregor Burns en 1978, como el padre del liderazgo transformacional. En su libro “Leadership”, (Burns, 1978) describe el liderazgo como aquel en el que el líder busca influir en los miembros de sus equipos a un nivel superior de moralidad y motivación.

Entre las habilidades más importantes que se destacan en este tipo de liderazgo, el objetivo obtenido se basa en metas que se enfocan a corto plazo (Murillo, 2020). Autores como Burns entienden este liderazgo como la relación que tienen los líderes con sus grupos, quienes reciben algo en retribución de su trabajo (Murillo, 2020).

Otro autor que ha realizado aportes muy importantes en el campo del liderazgo transformacional es Bernard Bass. (B. Bass, 1985) En su libro “Leadership and Performance Beyond Expectations” cuatro componentes claves para el liderazgo transformacional, los cuales se detallan a continuación.

- La **influencia idealizada** muestra a los líderes con comportamientos carismáticos, que ayudan a que sus grupos los sigan, infundiendo orgullo, confianza, fe y respeto, haciendo que sus seguidores lo respeten y lo quieran emular.
- La **motivación inspiradora** muestra al líder con una visión atractiva e inspiradora hacia sus objetivos, generando expectativas entre sus seguidores y demás personas hacia el futuro, motivando a los seguidores a través de retos en su trabajo
- La **estimulación intelectual** muestra al líder como apoyo en la resolución de problemas, haciendo que los seguidores cuestionen la forma de resolver los problemas actualmente, y como buscar mejores soluciones o métodos para resolverlos.

- La **consideración individual** por su parte es el grado en el que los líderes priorizan las necesidades de los empleados sobre sus necesidades particulares.

Continuando con las teorías del liderazgo transformacional, John Kotter, profesor de la Universidad de Harvard, publica el libro Al frente del Cambio “Leading Change” (Kotter, 2007) en el que se aborda la gestión del cambio en las organizaciones. El libro detalla el Modelo Kotter y los 8 pasos para la gestión del cambio, a través de *“la reestructuración, la reingeniería de procesos, el cambio de estrategia, las adquisiciones, la reducción de plantilla, los programas de calidad y la renovación de la cultura organizacional”* (Kotter, 2007). En el libro, Kotter define a los líderes transformacionales como aquellos que cuentan con una visión definida, que comunican a sus seguidores o empleados para que ellos la apliquen en sus procesos.

6.1.2 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional es un enfoque de liderazgo basado en transacciones y relaciones de costo – beneficio (Murillo, 2020), siendo un proceso que se caracteriza por una relación de intercambio equitativo entre el líder y el seguidor, intercambiando desempeño por la necesidad que tenga el empleado (Fernández, 2019). Los componentes del liderazgo transaccional son los siguientes: recompensa contingente y administración por excepción activa o gestión por excepción activa. (B. Bass, 1985)

- La **recompensa contingente** representa el “componente más efectivo y válido del liderazgo transaccional en términos de facilitar las actitudes de trabajo positivas y el cumplimiento del desempeño según (Fernández, 2019).
- La **administración por excepción activa o gestión por excepción activa** enfoca al líder en “monitorear constantemente la ejecución de las tareas para detectar cualquier problema que pueda surgir y de esta manera poder corregirlo a tiempo, con el fin de mantener los niveles de desempeño actuales”. (Fernández, 2019)

Por otra parte, es importante destacar que el estilo de liderazgo con el que guie un gerente a su equipo, siendo eficaz y motivándolos a tomar decisiones importantes, influye significativamente en la efectividad operativa en una empresa. Al ser el líder el responsable de guiar a los miembros de su equipo debe buscar las formas de que sus empleados siempre den lo mejor de sí mismos, para obtener los mejores resultados, en beneficio de su organización. Si el líder no es eficaz, esto influirá en forma negativa al interior de sus equipos, debido a que la falta de confianza y compromiso entre los miembros de los equipos repercutirá negativamente en la productividad y la calidad del trabajo obtenido (B. Bass, 1985).

Por último, es importante señalar que, en el campo del liderazgo, aunque existen diversos estilos, como el autocrático, el situacional y el servicial, el presente documento investigativo se enfocó exclusivamente en los estilos de liderazgo mencionados, el transformacional y transaccional. Esta elección simplifica el enfoque y entendimiento, para los líderes y los miembros de los grupos. Finalmente, estos estilos de liderazgo son muy relevantes en las organizaciones, ya que ambos desempeñan un papel muy importante en los procesos de cambio.

6.2 Efectividad operativa

De acuerdo con los autores Evans & Lindsay, la efectividad operativa es:

“la habilidad de establecer procesos basados en las capacidades básicas dentro de las organizaciones, que estimulen superar las expectativas de sus consumidores” (Galindo, 2017).

La efectividad operativa es la clave operativa para la competitividad empresarial. (Galindo, 2017). Otro autor muy destacado en el ámbito de la efectividad operativa es Peter Drucker. En su libro “The Effective Executive”, (Drucker, 1967) define la efectividad operativa como la capacidad de lograr resultados. De igual manera, menciona lo que debe hacer un ejecutivo para tomar buenas decisiones. Esto es algo muy importante en la efectividad operativa, ya que buenas decisiones logran mejores resultados.

Autores como Hill definen los objetivos hacia los cuales las empresas deben enfocar su tiempo para lograr la eficacia operativa, como costos, calidad, fiabilidad, confiabilidad, flexibilidad, y velocidad (Galindo, 2017).

- **Costos:** buscando mejorar la productividad y los objetivos mediante actividades eficientes.
- **Calidad:** uno de los puntos más relevantes en las organizaciones, garantizando tener productos que cumplan con estándares.
- **Fiabilidad:** estableciendo procesos consistentes en el tiempo y garantizando que los clientes se sientan satisfechos con los productos o servicios que obtengan.
- **Flexibilidad:** teniendo en cuenta la capacidad de adaptación que deberán tener los procesos y las organizaciones a los cambios.
- **Velocidad:** garantizando entregar productos en tiempos oportunos.

7 Estado del arte

A partir de la literatura revisada en la sección anterior, se ha podido observar, gracias al análisis de varios autores, la importancia del liderazgo, los diferentes estilos y su relación con la efectividad operativa en las organizaciones. Ahora bien, diversos autores contemporáneos han analizado en la actualidad esta relación y su importancia.

Por ejemplo, autores como (Calle, 2019) recientemente analizaron la relación entre el estilo de liderazgo y la efectividad operativa en las organizaciones, buscando identificar oportunidades de mejora en las habilidades de liderar equipos de trabajo. El documento analiza una preferencia en cuanto a los proyectos orientados a personas (desarrollando liderazgo transformacional), a tareas (transaccional), entendiendo así que el liderazgo si impacta en la efectividad operativa. De acuerdo con el estudio, la importancia del liderazgo recae sobre relaciones de confianza que se construyan entre el líder y el empleado, en la que, guiando, influyendo y colaborando en equipo se puede gestionar de mejor forma y obtener mejores resultados.

(Nuñez et al., 2021) a su vez busca medir la influencia del estilo de liderazgo sobre el bienestar y desempeño laboral a raíz de la pandemia. Este autor encontró una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la efectividad operativa. Siendo uno de los principales factores, la confianza que tienen. Esto puede darse debido al uso de buenas tecnologías, y una comunicación entre partes, que hace que, aunque no estén en el mismo espacio físico tengan una buena comunicación y haya mejores resultados, planteando que incluso en pandemia esto pudo darse.

(Castaño & Santamaría, 2021) mencionan también otras variables que no se tuvieron en cuenta en el estudio, como lo son la conducta ciudadana organizacional y la confianza, que tienen un efecto significativo en la efectividad operativa, por lo que, para mejorar la efectividad

operativa, se necesita que estas variables sean mejores. También se menciona que los líderes son los responsables de establecer la visión estratégica y la cultura en la empresa, y lograr que los empleados logren los objetivos planteados.

Ahora bien, otros autores como (Araujo & Salgado, 2014) también analizan la importancia del liderazgo y la efectividad de los procesos administrativos en las organizaciones, mencionando que:

“Ese es el poder que tiene el liderazgo, el poder de actuar e influenciarse sobre las acciones de las personas y teniendo en cuenta sus pensamientos, para lograr los resultados, donde se encontrara posiblemente el riesgo y la gran responsabilidad infinita que se puede encontrar” (Araujo & Salgado, 2014)

Finalmente, otros autores como (Messu, 2020) realizaron un análisis de la relación entre otras variables adicionales, como la inteligencia emocional, la innovación, y los equipos de trabajo multidisciplinarios y su impacto en la efectividad operativa en empresas en el Valle del Cauca, analizando un modelo de ecuaciones estructurales SEM, con el cual se pretendía al igual que en el presente documento investigativo, probar la relación entre diferentes variables.

8 Metodología

8.1.1 Muestra y procedimiento

La metodología del presente estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo en el cual se recolectaron datos que fueron analizados para probar las hipótesis de relación entre variables planteadas al inicio del documento.

La muestra se aplicó a directivos de diversas organizaciones, evaluando el perfil demográfico en la primera sección, con variables como edad, género, nivel de estudios y área de trabajo. En la siguiente sección se plantea un grupo de preguntas de escala Likert, a partir de las cuales se analizan las variables seleccionadas y con las que finalmente se elaboró el modelo para identificar la relación entre las mismas, para analizar los estilos de liderazgo predominantes en estos niveles y su efecto en la efectividad operativa.

Este estudio busca comprender que estilo de liderazgo predomina en las diferentes organizaciones, la relación entre variables de liderazgo transformacional (inspiración, consideración individualizada, estimulación intelectual) y de liderazgo transformacional (recompensa contingente), con la efectividad operativa, similitudes y diferencias entre estos estilos de liderazgo, y proporcionar recomendaciones para mejorar la gestión de costos en la selección de personal.

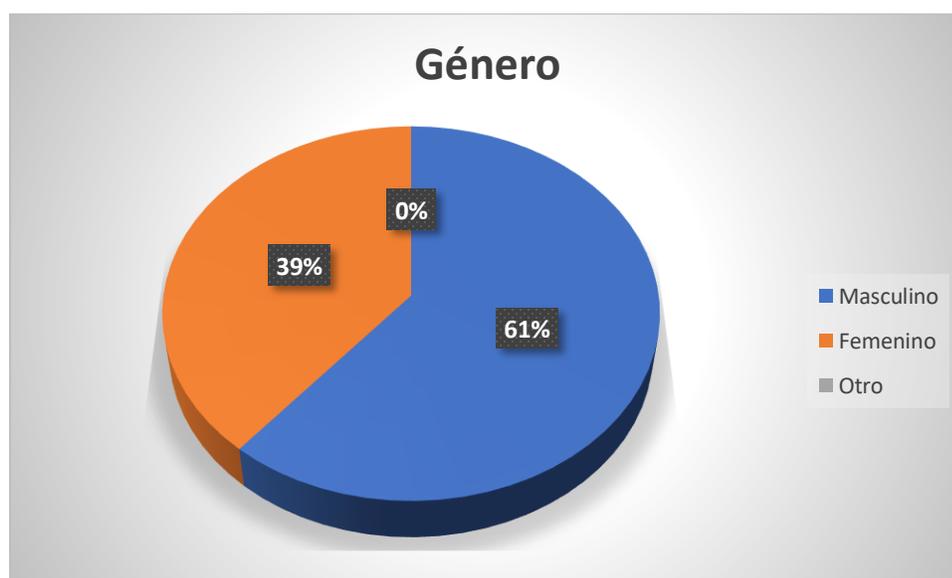
Para este estudio, la encuesta fue completada por un total de 90 participantes, de los cuales, 35 eran mujeres, representando el 39% de la muestra, y 55 eran hombres, que representaba un 61% de la muestra. Estas cifras se pueden evidenciar en la tabla 1 a continuación.

Tabla 1 Género

Género	Cantidad	Porcentaje
Masculino	55	61%
Femenino	35	39%
Otro	0	0%
Total	90	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2 Género



Fuente: Elaboración propia

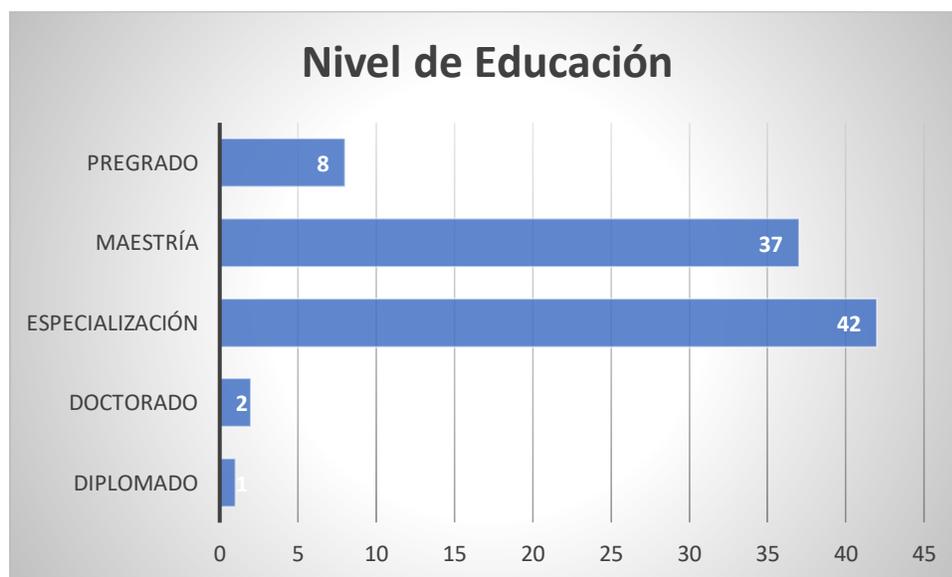
De otro lado, en cuanto al nivel de formación de los encuestados, la mayoría de ellos posee una especialización o una maestría. De las 90 personas, 79 cuentan con estos niveles de formación, lo que representa un 88% de la participación, como se puede evidenciar en la tabla 2 a continuación.

Tabla 2 Nivel de Educación

Nivel de Educación	Cantidad	Porcentaje
Diplomado	1	1%
Doctorado	2	2%
Especialización	42	47%
Maestría	37	41%
Pregrado	8	9%
Total	90	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Nivel de Educación



Fuente: Elaboración propia

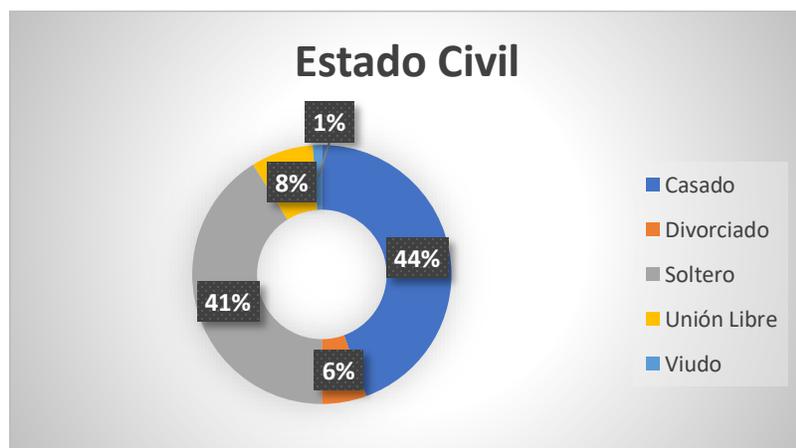
Por último, en relación con el estado civil de los encuestados, el 44% de la muestra está casado(a), correspondiente a 40 de las 90 personas encuestadas, y el 41% de los encuestados se encuentra en la categoría de solteros, con un total de 37 personas. El otro porcentaje de personas encuestadas están en las diferentes categorías de divorciado (5 personas, correspondiente al 6% de la muestra), unión libre (7 personas, correspondiente al 8% de la muestra) y viudo (1 persona, correspondiente al 1% de la muestra). Estos resultados se encuentran relacionados en la tabla 3 a continuación.

Tabla 3 Estado Civil

Estado civil	Cantidad	Porcentaje
Casado	40	44%
Divorciado	5	6%
Soltero	37	41%
Unión Libre	7	8%
Viudo	1	1%
Total	90	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4 Estado Civil



Fuente: Elaboración propia

8.2 Instrumentación y método

Para medir el impacto del estilo de liderazgo en la efectividad operativa, se empleó un cuestionario compuesto por cinco secciones, denominado “Impacto De Los Estilos De Liderazgo En La Efectividad Operativa a Nivel Gerencial” (Sabbag, 2023).

El cuestionario antes mencionado se encuentra en los anexos del presente documento. Dicha encuesta está basada en los proyectos de (Santa et al., 2022, 2023).

Este documento se divide en 5 secciones:

- **Antecedentes Demográficos:** Esta sección recopila información demográfica, incluyendo su estado civil, nivel de formación académica, y área de responsabilidad laboral.
- **Sección A: Liderazgo Transformacional:** Esta sección está compuesta por preguntas relacionadas con el estilo de liderazgo transformacional, evaluadas con escala de satisfacción Likert, permitiendo a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las preguntas señaladas.
- **Sección B: Liderazgo Transaccional:** Siguiendo la Sección A, esta sección está compuesta por preguntas relacionadas con el estilo de liderazgo transaccional,

evaluadas con escala de satisfacción Likert, permitiendo a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las preguntas señaladas.

- **Sección C: Laissez Faire:** Esta sección está compuesta por preguntas relacionadas con laissez faire, evaluadas con escala de satisfacción Likert, permitiendo a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las preguntas señaladas. Esta sección no está asociada a ningún estilo de liderazgo de los antes planteados, sino por el contrario se refiere a que no existe ninguno, por lo que plantea preguntas relacionadas con evitar tomar de decisiones en diferentes casos.
- **Sección D: Efectividad operativa:** Esta sección está compuesta por preguntas relacionadas con la efectividad operativa, evaluadas con escala de satisfacción Likert, permitiendo a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las preguntas señaladas.

A partir de los resultados del cuestionario se construyó un modelo que permitió probar las hipótesis analizando y evaluando la relación entre variables dependientes e independientes. Para probar las hipótesis se realizó un análisis a través del modelo de ecuaciones estructurales – SEM (Por sus siglas en inglés Structural Equation Modeling).

8.3 Modelos de Ecuaciones Estructurales

Para evaluar la validez de las hipótesis y la relación entre las variables, se utilizó el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM). De acuerdo con autores como (Hair Jr. et al., 2013), estos modelos son utilizados en la estadística para corroborar relaciones complejas entre variables.

Con este modelo se pretende probar hipótesis de un modelo, y evaluar el ajuste de este a partir de estadísticos como el Chi Cuadrado, El RMSEA o Error estándar de aproximación e Índice de Ajuste Comparativo, cuyos resultados en el modelo serán detallados más adelante.

Las variables analizadas en la modelación hacen parte del liderazgo transaccional y transformacional:

- Liderazgo transaccional: Recompensa Contingente (RC)
- Liderazgo transformacional: Inspiración (I), Consideración individualizada (CI) y Estimulación Intelectual (EI)

En esta investigación, se estableció la relación entre cada una de las variables, analizando el ajuste de bondad al modelo. Los coeficientes de confiabilidad de Alfa de Cronbach para cada una de las variables son los siguientes: efectividad operativa $\alpha=0.935$, consideración individualizada $\alpha=0.797$, recompensa contingente $\alpha=0.724$, inspiración $\alpha=0.789$ y estimulación intelectual $\alpha=0.921$.

Los resultados obtenidos indican un alto nivel de confiabilidad en el modelo. Estos resultados se encuentran relacionados como se presenta en la tabla 8, que se encuentra relacionada más adelante en este documento. Finalmente, se validaron las hipótesis y la realización de los análisis previamente mencionados, con el software de (AMOS Development Corporation, 2023).

8.3.1 Análisis Factorial Confirmatorio CFA

La información recopilada mediante las encuestas en Google Forms, fue analizada con el Analysis of Moment Structures (AMOS Development Corporation, Spring House, Penn., USA), para realizar el análisis de ecuaciones estructurales en la herramienta (AMOS Development Corporation, 2023) Como un primer paso, se realizó el análisis factorial confirmatorio CFA para estudiar la relación entre las variables y evaluar el ajuste del modelo:(Messu, 2020) A continuación, se muestran los resultados (Hair et al., 2010)

8.3.1.1 CMIN

CMIN (Chi Cuadrado Mínimo) es un estadístico utilizado para el análisis estructural y de modelos de ecuaciones estructurados SEM, con el que se evalúa el ajuste del modelo con respecto a los datos observados. (Wheaton et al., 1977) plantea valores ideales menores a 5 para identificar la razonabilidad del modelo. Valores en este rango son considerados a (Marsh

& Hocevar, 1985) otros autores como (Marsh & Hocevar, 1985) sugieren valores entre 2 y 5.

Siguiendo la definición de SPSS de la prueba Chi Cuadrado:

“El procedimiento Prueba de chi-cuadrado tabula una variable en categorías y calcula un estadístico de chi-cuadrado. Esta prueba de bondad de ajuste compara las frecuencias observadas y esperadas en cada categoría para contrastar que todas las categorías contengan la misma proporción de valores o que cada categoría contenga una proporción de valores especificada por el usuario.” (IBM Company & SSPS Inc, 2023)

Tabla 4 Estadísticos: CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
					– Chi cuadrado
Default model	51	269.789	159	.000	1.697
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	1493.830	190	.000	7.862

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los valores en la tabla, el CMIN/DF corresponde a 1,697. Este resultado evidencia un modelo ideal y razonable que se ajusta a los datos, teniendo en cuenta lo señalado por (Wheaton et al., 1977).

8.3.1.2 RMSEA

Tabla 5 Estadísticos: RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.082	.070	.106	.001

Independence model	.278	.265	.291	.000
---------------------------	------	------	------	------

Fuente: Elaboración propia

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) es otro estadístico que se utiliza para medir la confiabilidad de las variables en el modelo y el grado de ajuste del modelo a los datos. La tabla 5 anterior muestra un valor de 0,082, que evidencia una desviación que no es significativamente elevada, puesto que de acuerdo con la teoría el valor debe ser menor a 0,08 para que se considere un buen ajuste (Bentler, 1990). Lo anterior indica que el valor RMSEA de 0.082 indica que el ajuste del modelo es razonable.

8.3.1.3 RMR, GFI

El GFI o Goodness of Fit Index es otro estadístico de ajuste en el modelo que mide el ajuste del modelo a los datos. Según la teoría y (Jöreskog & Sörbom, 1982) estos valores oscilan entre 0 y 1, siendo 1 el valor esperado ya que indica un mejor ajuste. Este valor muestra la cantidad de varianzas y covarianzas explicadas por el modelo.

Tabla 6 Estadísticos: RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.062	.879	.708	.590
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.343	.190	.105	.172

Fuente: Elaboración propia

El valor calculado en el modelo, relacionado en la tabla 6 corresponde a 0.879, el cual es mayor a 0.8, que es el valor sugerido por la teoría como mínimo para considerarse un modelo con un ajuste adecuado. Por tal motivo, estos valores sugieren un buen ajuste en el modelo y lo respaldan (Bentler, 1990).

8.3.2 Comparaciones de base

Tabla 7 Comparaciones de base

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.819	.884	.917	.898	.915
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: Elaboración propia

El CFI relacionado en la tabla 7 según la teoría debe estar por encima de 0.9. Como se puede evidenciar el valor corresponde a 0.915, por lo cual se plantea un modelo ideal (Bentler, 1990).

Tabla 8 Variables del modelo

Constructo-Variable	Número de Items	Chronbach alphas
Operational Effectiveness-EfectOpr	10	.935
Recompensa Contingente-RecCont	5	.724
Consideracion Individualizada- ConsIndv	3	.797

Inspiracion-Inpirc	3	.789
Estimulo Individual-Esitmlnt	6	.921

Fuente: Elaboración propia

Por ultimo, los valores Cronbach Alpha, relacionados en la tabla 8 anterior, se utilizan para medir la confiabilidad de los resultados obtenidos en las encuestas, así como la consistencia de las escalas en cada constructo. De igual forma, evalúan la relación entre variables, y que juntas tengan una tendencia. Un Cronbach de alpha con valores por encima de 0,7 muestra resultados confiables en el modelo. La tabla evidencia una clara relación entre variables y una confiabilidad de la escala, con resultados con valores desde 0,724 hasta 0,921 para las variables (Nunally, 1975)

9 Resultados y Discusión

A raíz de los resultados, se realizó un análisis de las características de la muestra para las diferentes variables demográficas, buscando la frecuencia del máximo comportamiento de cada una de las variables, entendido en este punto, que el encuestado está totalmente de acuerdo con el planteamiento realizado en la encuesta. A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados para las variables demográficas.

9.1 Caracterización de las variables independientes

9.1.1 Género

Tabla 9 Frecuencias por Género

VARIABLE		FRECUENCIA RELATIVA				
		GENERO		CANTIDADES		
		FEMENI NO	MASCULIN O	FEMENIN O	MASCULIN O	TOTA L
CARISMA	C1	60,00%	47,27%	21	26	47
	C2	60,00%	67,27%	21	37	58
	C3	54,29%	60,00%	19	33	52
	C4	54,29%	47,27%	19	26	45
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	EI1	37,14%	38,18%	13	21	34
	EI2	45,71%	54,55%	16	30	46
	EI3	54,29%	49,09%	19	27	46
	EI4	48,57%	49,09%	17	27	44
	EI5	42,86%	52,73%	15	29	44
	EI6	37,14%	29,09%	13	16	29
INSPIRACIÓN	I1	20,00%	16,36%	7	9	16

	I2	25,71%	29,09%	9	16	25
	I3	28,57%	27,27%	10	15	25
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	CONSIND1	48,57%	49,09%	17	27	44
	CONSIND2	31,43%	25,45%	11	14	25
	CONSIND3	51,43%	54,55%	18	30	48
RECOMPENSA CONTINGENTE	RECCON1	0,00%	1,82%	0	1	1
	RECCON2	17,14%	12,73%	6	7	13
	RECCON3	8,57%	10,91%	3	6	9
	RECCON4	17,14%	14,55%	6	8	14
	RECCON5	5,71%	9,09%	2	5	7
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN	DIREX1	8,57%	18,18%	3	10	13
	DIREX2	2,86%	9,09%	1	5	6
	DIREX3	2,86%	7,27%	1	4	5
	DIREX4	14,29%	20,00%	5	11	16
	DIREX5	5,71%	12,73%	2	7	9
	DIREX6	11,43%	14,55%	4	8	12

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 9 detalla la frecuencia relativa para cada una de las variables analizadas en la muestra, considerando el género del encuestado. A partir de estos valores, se realizó un análisis con el estadístico Chi Cuadrado, para determinar a partir del P Value, si hay relación entre las variables y si el género se relacionada en alguna forma en el liderazgo para validar las siguientes hipótesis:

- Ho: Las variables son independientes
- H1 (H alternativa): Las variables son dependientes

A continuación, se detalla la información de los valores de Chi Cuadrado y valores P para las diferentes variables del Liderazgo transformacional y transaccional.

Tabla 10 Chi Cuadrado por Género

Liderazgo	Variable	Chi cuadrado	Valor P
Transformacional	Carisma	0,09903	0,753001404
Transformacional	Estimulación Intelectual	31,316706	0,0000000219185
Transformacional	Inspiración	10,620784	0,0011182363579
Transformacional	Consideración individualizada	8,1417578	0,004325733
Transaccional	Recompensa contingente	12,451299	0,000417701
Transaccional	Dirección por excepción	58,504602	2,02816E-14

Fuente: Elaboración Propia

Como se evidencia en la tabla 10, se muestran valores $p < 0,05$, por lo que se entiende que hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que el género está relacionado (es dependiente) con variables como estimulación intelectual, inspiración, consideración individualizada, recompensa contingente y dirección por excepción. Por lo tanto, se puede inferir que puede haber una diferencia en las variables antes mencionadas teniendo en cuenta si el encuestado es hombre o mujer, por lo que se entiende que el género en este caso es dependiente a la variable.

En el caso de la variable carisma se muestran valores $p > 0,05$, por lo que se entiende que no hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que existe una relación en la preferencia de las mujeres y los hombres por esta variable del estilo de liderazgo transformacional. Por lo tanto, se puede inferir que no hay una relación entre la variable analizada y el género, por lo que se entiende que el género en este caso es independiente a la variable. Las tablas desarrolladas en la cual se fundamenta el presente análisis se encuentran en el anexo 3 del presente documento “Caracterización demográfica de los Resultados”

9.1.2 Nivel de Educación

Tabla 11 Frecuencias por Nivel Educativo

VARIABLE		NIVEL DE FORMACIÓN				
		FRECUENCIA RELATIVA				
		PREGR ADO	ESPECIALIZAC IÓN	MAESTR ÍA	DIPLOMA DO	DOCTORA DO
CARISMA	C1	75,00%	47,62%	51,35%	0%	100,00%
	C2	75,00%	61,90%	62,16%	100%	100,00%
	C3	75,00%	50,00%	62,16%	100%	50,00%
	C4	75,00%	40,48%	54,05%	100%	50,00%
ESTIMULACIÓ N INTELLECTUAL	EI1	37,50%	38,10%	37,84%	0%	50,00%
	EI2	37,50%	52,38%	51,35%	0%	100,00%
	EI3	87,50%	40,48%	51,35%	100%	100,00%
	EI4	75,00%	47,62%	40,54%	100%	100,00%
	EI5	75,00%	40,48%	48,65%	100%	100,00%
	EI6	25,00%	23,81%	40,54%	100%	50,00%

INSPIRACIÓN	I1	37,50%	16,67%	13,51%	0%	50,00%
	I2	50,00%	28,57%	21,62%	0%	50,00%
	I3	50,00%	28,57%	21,62%	0%	50,00%
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	CONSIND1	62,50%	40,48%	54,05%	100%	50,00%
	CONSIND2	25,00%	23,81%	29,73%	100%	50,00%
	CONSIND3	75,00%	45,24%	56,76%	100%	50,00%
RECOMPENSA CONTINGENTE	RECCON1	0,00%	2,38%	0,00%	0%	0,00%
	RECCON2	12,50%	9,52%	18,92%	0%	50,00%
	RECCON3	25,00%	4,76%	10,81%	0%	50,00%
	RECCON4	25,00%	14,29%	13,51%	0%	50,00%
	RECCON5	0,00%	0,00%	18,92%	0%	0,00%
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN	DIREX1	25,00%	11,90%	16,22%	0%	0,00%
	DIREX2	12,50%	2,38%	10,81%	0%	0,00%
	DIREX3	0,00%	0,00%	13,51%	0%	0,00%
	DIREX4	37,50%	9,52%	24,32%	0%	0,00%
	DIREX5	12,50%	4,76%	13,51%	0%	50,00%
	DIREX6	25,00%	7,14%	18,92%	0%	0,00%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 11 detalla la frecuencia relativa para cada una de las variables analizadas en la muestra, considerando el nivel de educación del encuestado. A partir de estos valores, se realizó un análisis con el estadístico Chi Cuadrado, para determinar a partir del P Value, si existe dependencia entre variables y si el nivel de educación influye en alguna forma en el liderazgo para validar las siguientes hipótesis:

- Ho: Las variables son independientes
- H1 (H alternativa): Las variables son dependientes

Tabla 12 Chi Cuadrado por Nivel Educativo

Liderazgo	Variable	Chi cuadrado	Valor P
Transformacional	Carisma	9,027	0,060419598
Transformacional	Estimulación Intelectual	12,801048	0,0122899539120
Transformacional	Inspiración	10,873765	0,0280199595803
Transformacional	Consideración individualizada	8,1271947	0,08702845
Transaccional	Recompensa contingente	10,054709	0,039516127
Transaccional	Dirección por excepción	16,07535	0,002919704

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla 12, se muestran valores $p < 0,05$, por lo que se entiende que hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que el nivel de formación está relacionado (es dependiente) con variables como estimulación intelectual, inspiración, recompensa contingente y dirección por excepción. Por lo tanto, se puede inferir que puede haber una diferencia en las variables antes mencionadas teniendo en cuenta el nivel de formación del encuestado, por lo que se entiende que el nivel de formación en este caso es dependiente a la variable.

En el caso de las variables carisma y consideración individualizada, se muestran valores $p > 0,05$, por lo que se entiende que no hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que existe una relación en la preferencia de los encuestados teniendo en cuenta los niveles de

formación por esta variable del estilo de liderazgo transformacional. Por lo tanto, se puede inferir que no hay una relación entre la variable analizada y el nivel de formación, por lo que se entiende que el nivel de formación en este caso es independiente a la variable. Las tablas desarrolladas en la cual se fundamenta el presente análisis se encuentran en el anexo 3 del presente documento “Caracterización demográfica de los Resultados”

9.2 Estilo de liderazgo y Efectividad Operativa

9.2.1 Estilo de Liderazgo y Efectividad Respecto al género

La tabla 13 detalla los valores de Chi Cuadrado y Valores P para el liderazgo transformacional, transaccional, así como la efectividad operativa teniendo en cuenta el género de la persona encuestada.

Tabla 13 Chi Cuadrado Liderazgos y Efectividad Respecto al género

Variable	Chi cuadrado	Valor P
Liderazgo Transformacional	0,0071881	0,93243433
Liderazgo Transaccional	2,7507437	0,097209204
Efectividad Operativa	2,2407073	0,13441948

Fuente: Elaboración Propia

Como se evidencia en la tabla 13, se muestran valores $p > 0,05$, por lo que se entiende que no hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que existe una relación en la preferencia de las mujeres y los hombres por las variables del liderazgo transformacional y transaccional y la efectividad operativa. Por lo tanto, se puede inferir que no hay una relación entre los estilos de liderazgo y el género, por lo que se entiende que el género en este caso es

independiente a los estilos de liderazgo y la efectividad operativa. Las tablas desarrolladas en la cual se fundamenta el presente análisis se encuentran en el anexo 3 del presente documento “Caracterización demográfica de los Resultados”

9.2.2 Estilo de Liderazgo y Efectividad respecto al nivel de formación

La tabla 14 detalla los valores de Chi Cuadrado y Valores P para el liderazgo transformacional, transaccional, así como la efectividad operativa teniendo en cuenta el nivel de formación.

Tabla 14 Chi Cuadrado Liderazgos y Efectividad respecto al Nivel Educativo

Variable	Chi cuadrado	Valor P
Liderazgo Transformacional	28,073741	0,00001205
Liderazgo Transaccional	21,8114	0,000218509
Efectividad Operativa	213,90567	3,83891E-45

Fuente: Elaboración Propia

Como se evidencia en la tabla 14, se muestran valores $p < 0,05$, por lo que se entiende que hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que el nivel de formación está relacionado (es dependiente) a los estilos de liderazgo. Las tablas desarrolladas en la cual se fundamenta el presente análisis se encuentran en el anexo 3 del presente documento “Caracterización demográfica de los Resultados”

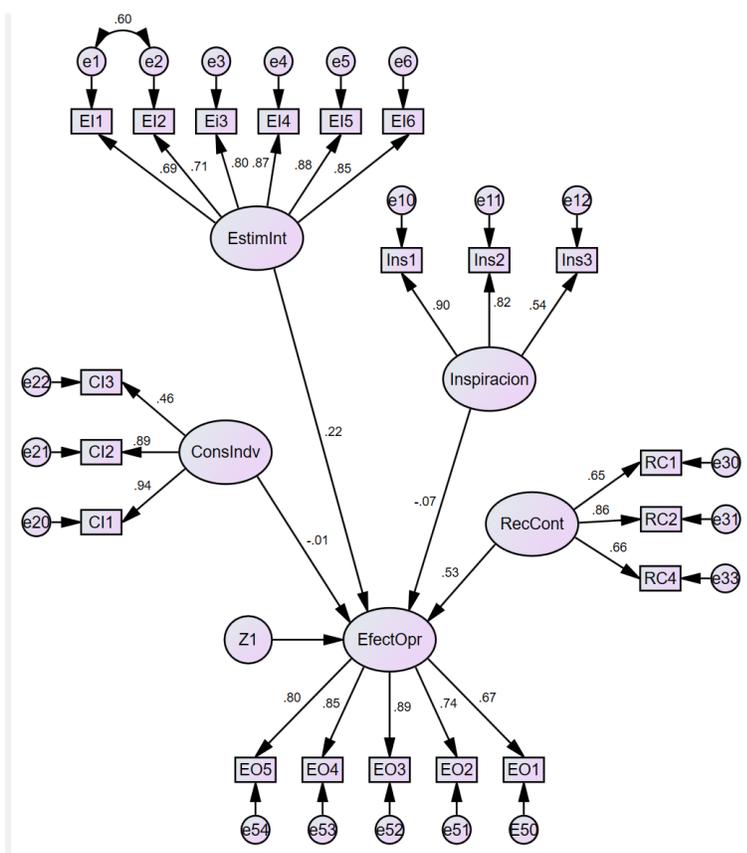
9.3 Integración del modelo

Tabla 15 Pesos de la Regresión

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EfectOpr	<---	EstimInt	.209	.100	2.084	.037	H1-Parcialmente Confirmada
EfectOpr	<---	ConsIndv	-.004	.061	-.070	.945	H2-No Confirmada
EfectOpr	<---	Inspiracion	-.042	.065	-.644	.520	H3-No Confirmada
EfectOpr	<---	RecCont	.440	.118	3.726	***	H4-Confirmada

Fuente: Elaboración propia

Figura 5 Modelo



Fuente: Elaboración propia

Se identificaron a través de los resultados del modelo, que se muestran en la figura 5, 3 variables del liderazgo transformacional, una variable del liderazgo transaccional, y una variable en la estrategia operativa, con las cuales se corroboraron las hipótesis.

En primer lugar, se encontró una relación positiva entre los componentes del modelo de Efectividad Operativa (EfectOpr) y Estimulación Intelectual (EstimInt). Este resultado indica que existe una relación entre la efectividad operativa y la estimulación intelectual, por lo que H1 es parcialmente aceptada, como se evidencia en la tabla 9.

Esto significa que la estimulación intelectual es una variable que puede contribuir a la efectividad operativa. Por ejemplo, si el líder fomenta la creatividad, el pensamiento crítico y la innovación, y el empleado siente acompañamiento de parte de sus superiores en la resolución de conflictos, será leal a su empresa y trabajará de forma más eficiente para lograr sus objetivos. Por lo anterior, la Estimulación Intelectual es una variable que debe tenerse muy presente en las organizaciones, para un mejor rendimiento operativo (José & Troncoso, 2017).

En segundo lugar, se encontró una relación baja e insignificante entre las variables de Efectividad Operativa (EfectOpr) y Consideración Individualizada (ConsIndv) y a su vez entre las variables de Inspiración y Efectividad Operativa (EfectOpr). Este resultado evidencia que la influencia de las variables antes señaladas en la efectividad operativa no es significativa, por lo que H2 y H3 son rechazadas, como se evidencia en la tabla 9.

Los resultados anteriores muestran que para el presente análisis, la Consideración Individualizada y la Inspiración son variables que tienen un impacto limitado en la efectividad operativa en las organizaciones, por lo cual los hallazgos resultan inquietantes, ya que en que la literatura se plantea un concepto en el cual este tipo de variables impactan en gran escala la efectividad operativa en las organizaciones, y es que la capacidad de inspirar y motivar a los empleados debería afectar el rendimiento operativo a nivel empresarial.

Considerando lo antes mencionado, esta percepción por parte de los empleados podría ser errónea, o una oportunidad de mejora en beneficio del rendimiento general en las organizaciones, debido a que, como se mencionaba anteriormente, autores como (B. Bass & Avolio, 1994) plantean estos componentes como parte del liderazgo transformacional, y mencionan que el líder se enfoca en motivar a su equipo para alcanzar objetivos, a través de estos componentes (inspiración, la estimulación intelectual, consideración individualizada, la creatividad y el desarrollo personal de los empleados) . (B. Bass, 1985)

De igual manera, para impactar en la efectividad operativa, este tipo de liderazgo requerirá adaptarse a los cambios en las organizaciones, para tener un enfoque más equilibrado, a través de la medición de resultados y desarrollo de habilidades, motivando a los empleados a ser más eficientes, para conseguir resultados óptimos (Kotter, 2007).

Adicionalmente, la variable que mayor impacto tiene en la efectividad operativa está relacionada con el liderazgo transaccional. En este caso se encontró una alta relación entre la Efectividad Operativa (EfectOpr) y la Recompensa Contingente (RecCont). Por tanto, H4 fue aceptada, de acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 9. Esto demuestra que los empleados se sienten satisfechos cuando son retribuidos en alguna forma por su trabajo, lo que traduce en que a mayor recompensa mejor trabaja el empleado en retribución, percepción que va de la mano con lo encontrado en la literatura acerca del liderazgo transaccional, como lo identificado por autores como (B. Bass, 1985). Lo anteriormente planteado significa que el empleado tendrá un mejor desempeño operativo si el incentivo o retribución que tenga se basa en que tan eficiente sea la persona.

Considerando lo anterior, para los 90 datos que se recolectaron, la recompensa contingente, que es un componente del liderazgo transaccional, tiene un impacto significativo en la efectividad operativa. Esto debido a que la recompensa, como es bien sabido, es uno de los principales motivadores para los empleados. Si el empleado es más eficiente, y trabaja de

mejor forma, será recompensado de forma adecuada, por lo cual en este caso los empleados trabajarán de mejor forma por obtener resultados, lo cual es consecuente con la literatura encontrada, que establece que los principales motivadores de las empresas es lograr eficacia operativa, mejorando la productividad, siendo capaces de adaptarse al cambio, y reduciendo costos en sus procesos. Esto garantizará que las empresas obtengan mejores resultados.

Por ultimo, con el modelo se buscaba comprobar la siguiente hipótesis:

H5: El liderazgo transformacional y transaccional impactan de manera diferencial en la efectividad operativa en los niveles gerenciales. Una vez analizados los resultados de la presente investigación con la validación de las hipótesis anteriormente analizadas, y teniendo en cuenta la literatura, se puede identificar que ambos estilos de liderazgo tienen un enfoque diferente, influyendo de forma diferencial en la efectividad operativa en las organizaciones. Lo anteriormente mencionado se da ya que el liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y estimular a los miembros de su equipo, buscando resultados a través de la motivación y fomentando un alto nivel de compromiso en sus equipos, mientras que el liderazgo transaccional se basa en una estructura con recompensas a partir de metas planteadas.

10 Conclusiones

Con base en los hallazgos y análisis realizados, se puede concluir, dando respuesta a los objetivos y pregunta de investigación planteados al inicio del presente documento investigativo, de la siguiente forma:

En cuanto a la integración del modelo, y a la respuesta a la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y la efectividad operativa en los niveles gerenciales de las organizaciones?** Y el objetivo principal del presente documento investigativo de **Determinar el impacto del estilo de liderazgo en la efectividad operativa de los niveles gerenciales** se puede establecer lo siguiente

- La recompensa contingente tiene un impacto significativo en la efectividad operativa
- La estimulación intelectual tiene un impacto significativo en la efectividad operativa
- La inspiración no tiene un impacto significativo en la efectividad operativa
- La consideración individualizada no tiene un impacto significativo en la efectividad operativa
- El liderazgo transformacional y transaccional impactan de manera diferencial en la efectividad operativa en los niveles gerenciales

Adicionalmente, se puede establecer que el estilo de liderazgo impacta de forma significativa en la efectividad operativa en los niveles gerenciales. Se ha podido observar que el estilo de liderazgo puede influir en el rendimiento y los resultados que los grupos a su cargo tengan. La presente investigación ha identificado como los estilos de liderazgo transformacional y transaccional influyen en la efectividad operativa.

Seguidamente, para **caracterizar los estilos de liderazgo presentes en los niveles gerenciales de dependencias operativas a partir de los comportamientos en recompensa contingente, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual, en**

empresas residentes en Bogotá, es necesario entender cada una de sus variables, mencionadas de igual manera en el marco teórico del presente documento.

La **recompensa contingente**, se enfoca en recompensas e intercambios en retribución de cumplir con objetivos específicos. Estas retribuciones generalmente son monetarias, de reconocimiento, promociones o tiempo libre. Estos resultados dejan ver la tendencia del pensamiento de los Colombianos y algo muy común en las empresas, los empleados tienen un mejor desempeño operativo si la retribución que tengan se mide dependiendo de sus resultados. (B. Bass, 1985)

La **estimulación intelectual**, es uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, ya que al fomentar la capacitación en diferentes equipos en las organizaciones, el desarrollo profesional a través de planes de carrera, se forman colaboradores y equipos más capaces de pensar más críticamente y tomar mejores decisiones que ayuden a conseguir los objetivos planteados. En ese sentido, si el líder apoya en la resolución de problemas, se obtienen mejores soluciones y oportunidades de mejora (B. Bass, 1985).

Ahora bien, la **consideración individualizada**, mide el grado en el que los líderes priorizan las necesidades de los empleados sobre sus necesidades particulares (B. Bass, 1985). La poca influencia que tiene esta variable resulta inquietante y deja ver una oportunidad de mejora en las organizaciones, ya que esta variable *“conlleva la consideración y apoyo a las necesidades individuales de los seguidores centrandose en el desarrollo del individuo* (B. Bass & Avolio, 1994; López-Domínguez & Enache, 2009).

A su vez, la **inspiración** muestra al líder con una visión atractiva e inspiradora hacia sus objetivos, generando expectativas entre sus seguidores y demás personas hacia el futuro, motivando a los seguidores a través de retos en su organización. Estos líderes se preocupan por entrenar a aquellos que lo necesitan, centrandose su atención en los casos en los que no se logran los objetivos, y enfocando su ayuda a quienes lo necesitan en momentos oportunos, por

lo cual con el estudio se plantea buscar mejoras en las relaciones entre los líderes y sus equipos, para que se den mejores procesos (B. Bass, 1985).

Ahora bien, en relación con el impacto de los estilos de liderazgo en la efectividad operativa, mencionado al inicio del apartado de conclusiones, se corrobora que hay un impacto pero que hay una diferencia entre ambos estilos de liderazgo y su impacto en la efectividad operativa. Con respecto al liderazgo transaccional, implica un mayor impacto en la efectividad operativa, ya que impacta más que el transaccional (del cual solamente se pudo comprobar parcialmente que la estimulación intelectual impacta en la efectividad operativa).

Ahora bien, con respecto al objetivo ***Evaluar si la caracterización de las variables demográficas determinan si el género o el nivel de formación impacta en los estilos de liderazgo*** se puede mencionar lo siguiente:

- Género, Liderazgo y Efectividad Operativa

Se evidencia a partir de los resultados detallados en el anexo 3 del presente documento, y el punto 9.1 y 9.2, que las estadísticas encontradas permiten ver que no hay suficiente evidencia que muestre que el género esté relacionado con las dimensiones del liderazgo y transaccional al tener valores p mayores a 0,05, por lo que se muestra independencia.

- Nivel de Educación, Liderazgo y Efectividad Operativa

Se evidencia a partir de los resultados detallados en el anexo 3 del presente documento, y el punto 9.1 y 9.2, que las estadísticas encontradas permiten ver que el nivel de formación esté relacionado con las dimensiones del liderazgo y transaccional al tener valores p menores a 0,05, por lo que se muestra dependencia.

- Género y variables del liderazgo transformacional y transaccional

Se evidencia a partir de los resultados detallados en el anexo 3 del presente documento, y el punto 9.1 y 9.2, que las estadísticas encontradas permiten ver que no hay suficiente

evidencia que muestre que el género esté relacionado con la variable carisma, al tener valores p mayores a 0,05, por lo que se muestra independencia. De igual manera, las estadísticas encontradas permiten ver que el género está relacionado con las demás variables del liderazgo transformacional y transaccional, al tener valores p menores a 0,05, por lo que se muestra dependencia.

- Nivel de formación y variables del liderazgo transformacional y transaccional

Seguidamente, se evidencia a partir de los resultados detallados en el anexo 3 del presente documento, y el punto 9.1 y 9.2, que las estadísticas encontradas permiten ver que no hay suficiente evidencia que muestre que el nivel de formación esté relacionado con la variable carisma y consideración individualizada, al tener valores p mayores a 0,05, por lo que se muestra independencia. De igual manera, las estadísticas encontradas permiten ver que el nivel de formación está relacionado con las demás variables del liderazgo transformacional y transaccional, al tener valores p menores a 0,05, por lo que se muestra dependencia.

En consonancia con lo anterior, los resultados muestran una oportunidad de mejora del liderazgo transformacional con respecto al transaccional en la efectividad operativa, por lo cual se sugiere buscar una forma de estimular e inspirar más a los empleados para que se sientan más cómodos, puestos a prueba para ser más eficientes y no únicamente midiendo su trabajo teniendo en cuenta una retribución monetaria. De igual manera, las empresas que quieran obtener resultados deberían fomentar espacios de capacitaciones para formar a sus líderes en habilidades transformacionales.

Por último, los resultados destacan la posibilidad de mejora a través de la educación académica, donde las escuelas, universidades y centros de enseñanza podrían enfocarse desde etapas tempranas en la formación de futuros profesionales, fuertes en habilidades blandas. Esto implica fomentar la proactividad, capacidad de liderazgo, creatividad, innovación y pensamiento disruptivo.

11 Limitaciones

Uno de los hallazgos que surgen a partir de los resultados encontrados es la posibilidad que la muestra recopilada no haya lo suficientemente representativa. Esto pudo ser una limitante en el estudio, lo que plantea una idea de ampliar la encuesta a un mayor número de personas, ya que investigaciones previas comprobaron la relación entre las variables, por lo que se plantea la necesidad de ampliar la encuesta a más personas para corroborar que esto sea verdadero.

Otra percepción importante que se desprende es que, dada la limitante del tiempo destinado a la encuesta y las demandas diarias de los encuestados, es posible que muchas personas no se hayan detenido a detallar la encuesta para comprender el contenido de lo solicitado.

Por último, únicamente se tomó una encuesta por persona, por lo que, al considerar encuestas en periodos de tiempo diferentes, podría tener algún tipo de influencia en los resultados, y se podría realizar una comparación entre percepciones de los encuestados en diferentes momentos.

12 Bibliografía

- Ahora liderazgo. (2023, March 29). *Liderazgo según autores*.
<https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores>
- AMOS Development Corporation. (2023). *Analysis of Moment Structures*.
- Araujo, D. R., & Salgado, R. (2014). La importancia del Liderazgo y la efectividad de los procesos administrativos en las organizaciones [Thesis, Universidad Simón Bolívar]. In *Liderazgo Estratégico* (Vol. 4, Issue 1).
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/liderazgo/index.php/liderazgo>
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications, 3rd ed. In *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications, 3rd ed*. Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2001). *Lideres: estrategias para un liderazgo eficaz* (Paidós Iberica).
- Bentler, P. M. (1990). *Comparative fit indexes in structural models* (Psychological Bulletin, Ed.; Vol. 2). <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.107.2.238>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Lucio, D. (2018). *Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera* [Universidad Autónoma de Tamaulipas].
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058776003/html/>
- Bolufer, M. (2023, March 29). *Los síntomas de la falta de liderazgo*. <https://marcbolufer.com/falta-de-liderazgo-y-como-mejorarlos1/>

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Calle, E. (2019). *Styles And Effectiveness In Leadership And Conflict Intervention: Analysis Of Project Equipment In Epm*.
- Castaño, S., & Santamaría, J. J. (2021). *Relación Entre Justicia, Conducta Ciudadana Y Confianza Organizacional Y Su Impacto En La Efectividad Operativa De Organizaciones Vallecaucanas*. [Tesis de Pregrado, Icesi].
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/88595/1/TG03216.pdf
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. . Harper Bussiness.
- Covey, S. R., & Covey Leadership Center. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Dravanche, N. (2021, April 18). *Importancia de los niveles Organizacionales para una efectiva planeación estratégica*. LinkedIn.
- Drucker, P. (1967). *The Effective Executive*. Harper & Row Publishers.
- Fernández, M. (2019). *Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en el desempeño laboral* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Colombia].
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76121/1053835066.2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Galindo, A. J. (2017). *Factores que impactan la efectividad operacional: El caso de Gobierno Electrónico en Colombia* [Tesis de Pregrado, ICESI].
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82478/1/TG01743.pdf
- Gardner, J. (1991). *El Liderazgo*. Grupo Editor Latinoamericano.
- Goleman, D. (1988). *Leadership that gets results: How emotional intelligence can help you manage work, optimize performance, and achieve lasting success*. . Bantam Books.

- Guevara, A., Pava, J., & Caballero, M. (2021). *Estrategia motivacional que permita gestionar el aburrimiento como temple anímico de los docentes en su práctica pedagógica* [Tesis de Maestría, Universidad Simón Bolívar]. https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/10101/PDF_Resumen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (Seventh Edition). Pearson.
- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 46(1–2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- IBM Company, & SSPS Inc. (2023). *IBM SPSS Statistics*.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1982). Recent Developments in Structural Equation Modeling. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 404–416.
- José, A., & Troncoso, G. (2017). *Factores Que Impactan La Efectividad Operacional: El Caso De Gobierno Electrónico En Colombia*.
- Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio*. Empresa Activa.
- López-Domínguez, M., & Enache, M. (2009). Consideración individualizada, clima organizativo innovador y personalidad proactiva como antecedentes de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio y altruistas. *Intangible Capital*, 5(4), 418–438. <https://doi.org/10.3926/ic.2009.v5n4.p418-438>
- Marroquin, V. (2021, March 26). *¿Cuál es el papel del líder que convive con capital humano de generaciones, valores y expectativas diferentes?* LINKEDIN. <https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1l-es-el-papel-del-l%C3%ADder-que-convive-con-capital-humano-marroqu%C3%ADn/?originalSubdomain=es>

- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). *Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups*. 93(3), 562–582. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.97.3.562>
- Maxwell, J. C. (1998). *Las 21 Leyes Irrefutables Del Liderazgo Siga Estas Leyes, Y La Gente Lo Seguirá A Usted*.
- Maxwell, J. C. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Editores Caribe-Betania.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. 1–18. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Mayab, M. (2023). *¿Qué son las habilidades gerenciales y como adquirirlas?* <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/que-son-habilidades-gerenciales-como-adquirirlas>
- Messu, D. (2020). *El impacto de la inteligencia emocional, la innovación y el trabajo en equipos multidisciplinarios, en la efectividad operacional* [Tesis, ICESI]. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/86752/1/T01881.pdf
- Murillo, L. (2020). *Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia*. [Tesis de Maestría, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/3fd087b4-27cc-42da-8d93-b88dd6290f4f/content#:~:text=1.2%20Liderazgo%20Transaccional,el%20cumplimiento%20de%20objetivos%20organizacionales.>
- Nunally, J. U. M. C. (1975). Psychometric Theory— 25 Years Ago and Now. *Educational Researcher*, 4(10), 7–21. <https://doi.org/10.3102/0013189X004010007>
- Nuñez, D., Quiñones, V., & Osorio, L. (2021). *Liderando En Tiempo De Crisis: Un Análisis Del Estilo De Liderazgo Y Su Efecto En La Productividad Y El Bienestar De Los Empleados Durante La Pandemia Del Covid-19*. ICESI.

- Sabbag, L. (2023). *Impacto De Los Estilos De Liderazgo En La Efectividad Operativa En Los Niveles Gerenciales En Las Organizaciones.*
- Sánchez, I. (2019). *Estudio de caso de la influencia del Liderazgo Transformacional del personal directivo y los líderes de proceso en las variables de resultado asociadas al desempeño en la Empresa Nicole S A S* [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/7ee5628e-5fb1-4ad4-9f17-d79f17cb35b0/content>
- Santa, R., Ferrer, M., Tegethoff, T., & Scavarda, A. (2022). An investigation of the impact of human capital and supply chain competitive drivers on firm performance in a developing country. *PLoS ONE*, 17(12 December). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274592>
- 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 August). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. In *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Warren Bennis. (1989). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D., & Summers, G. (1977). *Assessing reliability and stability in panel models.*

13 Anexos

13.1 Impacto De Los Estilos De Liderazgo En La Efectividad Operativa a Nivel Gerencial

13.2 Resultados de la Encuesta

13.3 Caracterización demográfica de los Resultados