

INVESTIGACIÓN

EL ROL DE LA AUTOESTIMA, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA AUTOEFICACIA Y LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES EN LA CONFIGURACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN CIAT

LAURA JULIANA LENIS SUAREZ

JOSE MANUEL GOMEZ PUENTES



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2025

INVESTIGACIÓN

**EL ROL DE LA AUTOESTIMA, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA
AUTOEFICACIA Y LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES EN LA
CONFIGURACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA
ORGANIZACIÓN CIAT**

LAURA JULIANA LENIS SUAREZ

JOSE MANUEL GOMEZ PUENTES

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magister en
Administración de Empresas**

Directores de trabajo de grado

Diana Escandón

Jairo Salas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2025

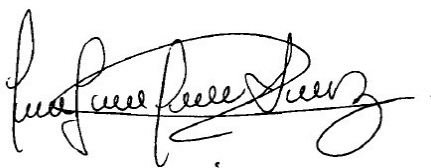
Santiago de Cali, 28 de Julio de 2025

Doctor
Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “EL ROL DE LA AUTOESTIMA, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA AUTOEFICACIA Y LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES EN LA CONFIGURACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN CIAT”

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Laura Juliana Lenis Suarez

CC 1.113.649.106



Jose Manuel Gomez Puentes

CC 1.144.058.227

Santiago de Cali, 30 de mayo 2025

Señores
Comité Académico
Maestría en Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Asunto: Carta Aval – Trabajo de Grado

Respetados señores: Cordial Saludo.

Por medio de la presente y en calidad de directores del trabajo de grado nos permitimos presentar ante Ustedes, el aval correspondiente a la propuesta titulada “EL ROL DE LA AUTOESTIMA, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA AUTOEFICACIA Y LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES EN LA CONFIGURACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN CIAT” en la modalidad de INVESTIGACIÓN de los estudiantes relacionados a continuación:

Nombre de los estudiantes	Documento de Identidad
Jose Manuel Gómez	1144058227
Laura Juliana Lenis	1113649106

La presente propuesta cumple con la calidad y rigurosidad académica e investigativa, la pertinencia social y científica, el alcance esperado para un trabajo de grado de posgrado y refleja la adquisición de habilidades, destrezas y conocimientos durante la formación de los estudiantes Lenis y Gómez. Adicionalmente, es un aporte significativo a los procesos investigativos de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Cordialmente,



Diana Marcela Escandon



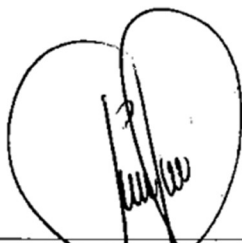
Jairo Antonio Salas

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

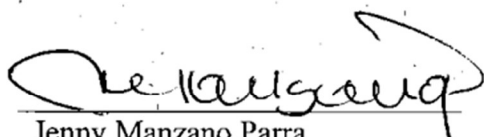
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“EL ROL DE LA AUTOESTIMA, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA AUTOEFICACIA Y LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES EN LA CONFIGURACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL”

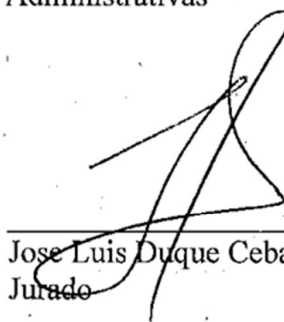
Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.



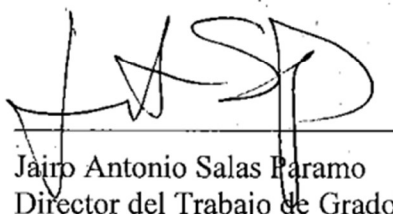
Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra
Directora de Maestría en
Administración de empresas



Jose Luis Duque Ceballos
Jurado



Jairo Antonio Salas Paramo
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 14 de julio de 2025

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer profundamente a Dios primero que todo, por brindarnos la fortaleza, resiliencia y sabiduría durante todo este proceso. A nuestras familias, por su amor, dedicación, apoyo incondicional y constante en cada etapa de este camino. A mis profesores y tutores quienes nos acompañaron con su conocimiento y guía, y a nuestra organización CIAT por permitirnos realizar nuestra investigación con sus líderes. Finalmente, agradecemos a nuestros compañeros y colegas los cuales contribuyeron con su motivación para este gran logro académico.

Tabla de contenido

Resumen.....	12
Palabras claves	13
Introducción	14
Marco teórico	17
Metodología	29
Diseño de la investigación.....	30
Población y muestra	31
Técnicas de recolección de datos	32
Instrumentos de medición	33
Procedimiento.....	37
Análisis de datos y herramientas	39
Resultados	44
Conclusiones	54
Contribuciones teóricas.....	57
Contribuciones empíricas.....	58
Líneas futuras de investigación.....	59
Referencias.....	62

Lista de figuras

FIGURA 1. Comparación de estadísticos descriptivos de las variables del estudio.....	46
FIGURA 2. Distribución generacional de los líderes encuestados.....	49
FIGURA 3. Matriz de correlaciones de Spearman entre liderazgo transformacional y variables individuales.....	50
FIGURA 4. Valores p del análisis ANOVA para variables individuales frente al liderazgo transformacional	53

Lista de tablas

TABLA 1. Estadísticos descriptivos de las variables estudiadas	45
TABLA 2. Correlaciones de Spearman entre liderazgo transformacional y variables individuales	51
TABLA 3. Resultados del análisis ANOVA unifactorial	53

Lista de anexos

ANEXO 1. Encuesta de liderazgo y competencias personales	66
---	----

**EL ROL DE LA AUTOESTIMA, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, LA
AUTOEFICACIA Y LAS DIFERENCIAS GENERACIONALES EN LA
CONFIGURACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA
ORGANIZACIÓN CIAT.**

Resumen

El liderazgo transformacional juega un papel fundamental en el rendimiento de las organizaciones, ya que tiene un impacto directo en la motivación, el compromiso y la productividad de los equipos de trabajo. En el CIAT, se pueden observar distintos ambientes laborales que varían según el estilo de liderazgo que ejerce cada jefe. Este estudio busca analizar cómo influyen factores como la autoestima, la inteligencia emocional, la autoeficacia y las diferencias generacionales en la forma en que se ejerce el liderazgo transformacional. Para ello, se empleará un enfoque cuantitativo, combinando encuestas con el análisis de componentes principales, con el fin de evaluar la relación entre estas variables y su efecto en el liderazgo. Se espera que los hallazgos brinden una comprensión más profunda sobre cómo estas dimensiones personales y contextuales inciden en el desempeño organizacional, y sirvan de base para proponer estrategias que fortalezcan el liderazgo y contribuyan a mejorar el clima laboral dentro de la empresa.

Summary

Transformational leadership has a fundamental role in organizational performance, as it has a direct impact on the motivation, commitment, and productivity of work teams. At CIAT, different work environments can be observed, varying according to the leadership style exercised

by each manager. This study seeks to analyze how factors such as self-esteem, emotional intelligence, self-efficacy, and generational differences influence the way transformational leadership is exercised. To this end, a quantitative approach will be used, combining surveys with principal component analysis, in order to evaluate the relationship between these variables and their effect on leadership. The findings are expected to provide a deeper understanding of how these personal and contextual dimensions affect organizational performance and serve as a basis for proposing strategies that strengthen leadership and contribute to improving the work environment within the company.

Palabras claves:

Autoestima,

Inteligencia Emocional,

Autoeficacia,

Liderazgo Transformacional,

Diferencias Generacionales,

Clima Organizacional,

Gestión del Talento

Keywords:

Self-esteem

Emotional intelligence

Self-efficacy

Transformational leadership

Generational differences

Organizational climate

Talent management

Introducción

En los últimos años, el liderazgo transformacional ha ganado protagonismo dentro de las dinámicas organizacionales modernas, al ser reconocido como un estilo de liderazgo que inspira, motiva y moviliza a los equipos hacia el logro de objetivos estratégicos. Esta visión ha sido respaldada por diferentes organismos internacionales. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) ha resaltado la necesidad de contar con líderes capaces de fortalecer la resiliencia organizacional frente a crisis como la pandemia, una necesidad que se alinea con las capacidades propias del liderazgo transformacional, como la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, las cuales permiten afrontar escenarios adversos con visión, compromiso colectivo y capacidad de adaptación.

De manera similar, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022) ha señalado que los procesos de transformación digital y la innovación exigen estilos de liderazgo más flexibles y adaptativos. A su vez, el Foro Económico Mundial (2024) ha enfatizado el papel del liderazgo transformacional en la promoción de entornos más sostenibles, colaborativos y orientados al cambio positivo. Estudios recientes como el de Han et al. (2025) han destacado cómo el liderazgo puede ser clave para potenciar la resiliencia de los equipos y asegurar el éxito de los proyectos.

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido inicialmente por Burns (1978) y más adelante ampliado por Bass y Riggio (2006), quienes lo estructuraron en cuatro dimensiones fundamentales: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación

intelectual y la consideración individualizada. Estas dimensiones han sido objeto de múltiples investigaciones en años recientes. Por ejemplo, Han et al. (2025) evidencia que el liderazgo transformacional fortalece la cohesión y resiliencia de los equipos; Frazer y Hewitt (2025) han analizado cómo se desarrolla este estilo en el sector minorista; mientras que Mueller et al. (2023) destacan su impacto en el bienestar emocional de los colaboradores.

En el ámbito público, el liderazgo transformacional también ha sido vinculado con procesos de transformación digital y sostenibilidad, como lo demuestra el estudio de Sustainable Futures (2025) en el contexto del sector público camboyano. Además, publicaciones académicas recientes en revistas como *The Leadership Quarterly*, *Journal of Organizational Behavior*, *Academy of Management Review* y *Harvard Business Review* han profundizado en la relación entre liderazgo, desempeño organizacional, salud mental y diversidad generacional, a través de trabajos como los de Kark y Shamir (2022), Chen y Tjosvold (2023), Liu y Li (2023), Grant y Patil (2022), Zhang y Li (2024), y Goleman y Boyatzis (2022).

Durante los años 2024 y 2025, la investigación sobre el liderazgo transformacional ha cobrado aún más fuerza, no solo desde el plano teórico, sino también en su aplicación práctica en sectores clave como la tecnología, el comercio minorista, la educación y las finanzas. Zhang y Li (2024), por ejemplo, destacan cómo este tipo de liderazgo ha sido fundamental para la retención del talento en el sector tecnológico. En paralelo, Hernández y Ramírez (2025) evidencian su papel impulsor en procesos de transformación digital dentro de empresas latinoamericanas.

Desde otra perspectiva, Frazer y Hewitt (2025) examinan el grado de madurez del liderazgo transformacional desde la óptica de la gestión del talento humano, mientras que Mueller et al. (2023) analizan su impacto positivo en el bienestar psicológico de los empleados, lo cual se

traduce en un mayor compromiso organizacional. En conjunto, estos aportes refuerzan la idea de que el liderazgo transformacional sigue siendo un tema prioritario para aquellas organizaciones que buscan ser más ágiles, sostenibles y centradas en las personas.

En conjunto, estos aportes refuerzan la vigencia y pertinencia del liderazgo transformacional como un enfoque estratégico para aquellas organizaciones que buscan ser más ágiles, sostenibles y centradas en las personas, especialmente en entornos complejos y en constante evolución. La intención es destacar cómo las investigaciones mencionadas han validado la capacidad del liderazgo transformacional para responder a desafíos actuales como la retención del talento, la transformación digital, el bienestar emocional y la madurez organizacional.

Sin embargo, a pesar de los avances en la literatura, todavía existen vacíos importantes. Por un lado, son pocos los estudios que han explorado cómo interactúan la autoestima, la inteligencia emocional, la autoeficacia y el liderazgo transformacional dentro de entornos financieros. Por otro, la comprensión de cómo liderar equipos multigeneracionales desde un enfoque transformacional sigue siendo limitada, con escasa evidencia empírica sobre la influencia de las diferencias generacionales en el estilo de liderazgo. Tal como señalan Costanza y Finkelstein (2023) y Reeves y Judd (2023), entender estas interacciones resulta clave para construir entornos laborales más inclusivos y sostenibles. En este contexto, el presente estudio se propone contribuir al cierre de estos vacíos, a partir del análisis del caso del CIAT.

Esta investigación tiene como objetivo analizar si factores como la autoestima, la inteligencia emocional, la autoeficacia y las diferencias generacionales influyen en el ejercicio del liderazgo transformacional en el CIAT. Y se toma como base el liderazgo transformacional debido a que ha cobrado especial relevancia en entornos organizacionales actuales por su capacidad para

inspirar, movilizar y desarrollar a las personas, favoreciendo su bienestar y compromiso (Han et al., 2025; Goleman & Boyatzis, 2023). A partir de ello, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Influyen estos factores en la práctica del liderazgo transformacional dentro de la organización?

Este documento se estructura en varias secciones. En primer lugar, se presenta un marco teórico sólido que recoge los principales enfoques conceptuales y estudios recientes sobre liderazgo transformacional y las variables relacionadas. A continuación, se describe la metodología utilizada, incluyendo el diseño de la encuesta aplicada y los métodos de análisis estadístico. Luego se presentan los resultados obtenidos y su respectiva interpretación. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, con el fin de fortalecer el ejercicio del liderazgo transformacional en organizaciones con contextos diversos, como es el caso del CIAT.

Marco teórico

El liderazgo constituye un pilar esencial en las ciencias sociales y organizacionales, entendido como la capacidad de influir, motivar y guiar a las personas hacia el logro de metas compartidas. En el entorno organizacional, este fenómeno ha sido ampliamente estudiado por su rol decisivo en la motivación del talento humano, la cohesión de los equipos y el cumplimiento de objetivos estratégicos (Northouse, 2022).

Se reconoce el liderazgo como un factor clave en la adaptación al cambio, la sostenibilidad organizacional y el compromiso de los colaboradores (Northouse, 2022; Frazer & Hewitt, 2025). Por ello, comprender sus fundamentos resulta indispensable para el desarrollo de culturas organizacionales sólidas y orientadas al alto desempeño.

Desde la psicología organizacional y las ciencias administrativas, se concibe el liderazgo como

un proceso de influencia interpersonal que permite a los líderes movilizar a sus colaboradores mediante la construcción de confianza, la articulación de metas compartidas y la generación de sentido en las actividades cotidianas (Antonakis & Day, 2018). Este proceso involucra tanto la dimensión relacional como la estratégica, permitiendo que los líderes transformen la cultura y el desempeño de los equipos. El liderazgo no se limita a la autoridad formal, sino que se manifiesta en la habilidad de guiar, inspirar y movilizar a los individuos hacia una visión compartida (Northouse, 2022). Esta capacidad ha evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a diversas clasificaciones teóricas que han permitido entender sus distintas manifestaciones según el contexto y la naturaleza de los equipos.

Se han clasificado distintos tipos de liderazgo con base en sus estilos de interacción, el enfoque en las tareas o las personas, y el impacto en el desarrollo organizacional. Las tipologías más reconocidas son el liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional, transaccional, carismático, servicial, situacional y adaptativo. Cada uno de estos estilos refleja una lógica de influencia distinta, que responde a dinámicas culturales, estructuras organizacionales y expectativas generacionales. Además, autores recientes como Frazer y Hewitt (2025) han propuesto estudiar estos estilos desde una perspectiva de madurez organizacional.

El liderazgo adaptativo es un enfoque clave para enfrentar entornos organizacionales inciertos y cambiantes. Este tipo de liderazgo se centra en la capacidad de los líderes para movilizar a sus equipos frente a desafíos complejos, promoviendo el aprendizaje continuo, la flexibilidad y la participación (Heifetz et al., 2022). A diferencia de estilos más directivos, el liderazgo adaptativo impulsa a los colaboradores a encontrar soluciones colectivas, ajustarse al cambio y cuestionar normas establecidas (Uhl-Bien & Arena, 2023). En contextos donde la innovación, la inclusión y

la resiliencia son fundamentales, este enfoque ha demostrado ser eficaz para fortalecer la sostenibilidad organizacional (Frazer & Hewitt, 2025).

El liderazgo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y el control vertical del poder, siendo útil en entornos de alta exigencia estructural, pero limitante para la innovación (Lewin, Lippitt & White, 1939). El democrático, por el contrario, promueve la participación de los subordinados, lo cual fortalece el compromiso organizacional, el sentido de pertenencia y la generación de ideas (Bass & Bass, 2008). Este estilo ha sido ampliamente valorado en culturas organizacionales orientadas al empoderamiento de los equipos.

El estilo *laissez-faire* se distingue por la mínima intervención del líder en los procesos del grupo, permitiendo autonomía y libertad de acción, aunque puede derivar en falta de dirección y claridad si no se gestiona adecuadamente (Skogstad et al., 2007). El liderazgo carismático, desarrollado inicialmente por Weber (1947) y ampliado por House (1977), enfatiza la capacidad del líder para inspirar y generar admiración mediante su visión, discurso y comportamiento ejemplar. Por su parte, el liderazgo servicial, propuesto por Greenleaf (1977), se centra en el bienestar de los seguidores, priorizando el desarrollo humano, la escucha activa y la construcción de comunidad organizacional.

La perspectiva situacional, impulsada por Hersey y Blanchard (1982), sostiene que no existe un único estilo ideal, sino que la efectividad del liderazgo depende del nivel de madurez, competencia y disposición del grupo. Este modelo ha sido ampliamente adoptado en programas de formación gerencial debido a su enfoque adaptativo, que permite al líder ajustar su estilo según las circunstancias y las necesidades del equipo. Su aplicabilidad ha sido validada en entornos donde la flexibilidad y el desarrollo de los colaboradores son claves para el rendimiento

colectivo (Antonakis & Day, 2018). Además, su integración con otras perspectivas ha dado lugar a propuestas más holísticas del liderazgo en organizaciones dinámicas.

Por otro lado, los liderazgos transformacional y transaccional, propuestos inicialmente por Burns (1978) y luego sistematizados por Bass (1985), representan enfoques contrapuestos pero complementarios. Mientras el transaccional se basa en acuerdos explícitos, cumplimiento de tareas y recompensas, el transformacional apunta a la movilización emocional, el crecimiento personal y la transformación profunda de las personas y de la organización (Bass & Riggio, 2006). Esta distinción ha sido ampliamente validada por estudios empíricos y ha marcado un punto de inflexión en la literatura sobre liderazgo contemporáneo, especialmente en contextos de cambio organizacional.

En este marco, el liderazgo transformacional ha ganado atención por su capacidad para promover cambios sostenibles tanto a nivel individual como estructural. De acuerdo con Burns (1978) y ampliado por Bass (1985), los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a alcanzar niveles más altos de desempeño, compromiso y propósito colectivo. Bass y Riggio (2006) definieron sus cuatro dimensiones fundamentales: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Este enfoque ha sido aplicado con éxito en sectores tanto públicos como privados, donde se requiere alta adaptabilidad, pensamiento estratégico y cohesión en el equipo (Han et al., 2025).

Estas múltiples aproximaciones han sido validadas empíricamente en estudios contemporáneos. Judge y Piccolo (2004), por ejemplo, realizaron un metaanálisis que demostró la sólida relación entre liderazgo transformacional y efectividad organizacional. Yukl (2013) y Antonakis y Day (2018) propusieron modelos integradores que combinan diversos enfoques para evaluar la

eficacia del liderazgo en función del contexto, los resultados esperados y la calidad de las relaciones entre líderes y seguidores. Estos aportes teóricos permiten comprender mejor la complejidad del liderazgo moderno y su valor estratégico para las organizaciones.

A partir de esta conceptualización, investigaciones recientes han mostrado que el liderazgo transformacional impacta positivamente en variables clave como la satisfacción laboral, el clima organizacional y el rendimiento colectivo. Por ejemplo, Gaviria-Rivera y López-Zapata (2019) identificaron que este tipo de liderazgo mejora significativamente la satisfacción y cohesión del equipo en proyectos del sector construcción en Colombia. Además, Frazer y Hewitt (2025) confirman que la madurez organizacional de una empresa está directamente relacionada con la presencia de líderes transformacionales que promueven la innovación, la cultura de confianza y el aprendizaje continuo.

Asimismo, un metaanálisis realizado por Koh et al. (2019) evidenció que el liderazgo transformacional está significativamente relacionado con la creatividad de los empleados, una competencia clave para el desempeño organizacional en entornos cambiantes. De igual forma, el estudio de Indradewa et al. (2020), centrado en tiendas minoristas en Indonesia, concluyó que el liderazgo transformacional influye positivamente en la motivación laboral, el clima organizacional y, en consecuencia, en el rendimiento de los equipos. Estos hallazgos refuerzan el valor estratégico de este estilo de liderazgo para crear ambientes de trabajo dinámicos, colaborativos y orientados a resultados sostenibles.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por elevar el nivel de conciencia de los colaboradores sobre la importancia de sus funciones, motivarlos más allá de sus intereses individuales y fortalecer relaciones de confianza y respeto mutuo. La capacidad de inspirar, movilizar y desarrollar a cada

integrante del equipo está íntimamente ligada a factores personales como la autoestima, la inteligencia emocional y la autoeficacia. Según Han et al. (2025), estos atributos individuales operan como catalizadores del liderazgo transformacional, al permitir que el líder gestione eficazmente la complejidad del entorno organizacional actual.

Dentro del modelo propuesto por Bass y Riggio, el liderazgo transformacional se estructura en torno a cuatro dimensiones fundamentales que explican cómo los líderes inspiran y movilizan a sus equipos hacia el logro de objetivos superiores. En primer lugar, *la influencia idealizada* se refiere a la capacidad del líder para convertirse en un modelo a seguir, generando admiración, respeto y confianza a través de una conducta ética, coherente y ejemplar (García-Rivera et al., 2022). Esta dimensión fortalece la legitimidad del liderazgo al alinear los valores personales con los de la organización, promoviendo la cohesión y el compromiso del equipo (Deng et al., 2023). *La motivación inspiradora*, permite al líder comunicar una visión clara y estimulante del futuro, generando entusiasmo y sentido de propósito colectivo. Este tipo de motivación emocional ha demostrado ser clave para aumentar el compromiso organizacional y conectar con las aspiraciones personales de los colaboradores, especialmente en contextos de transformación (Sánchez-García et al., 2024; Goleman & Boyatzis, 2023). A través de un discurso movilizador y emocionalmente inteligente, el líder fomenta el alineamiento entre los objetivos individuales y los colectivos.

En tercer lugar, *la estimulación intelectual* promueve un entorno de aprendizaje continuo y cuestionamiento constructivo, en el cual los colaboradores se sienten seguros para innovar, asumir riesgos y generar nuevas soluciones (Han et al., 2025). Esta dimensión cobra especial relevancia en entornos organizacionales dinámicos, donde la adaptabilidad y el pensamiento

crítico son habilidades esenciales. Los líderes que estimulan la reflexión e impulsan la creatividad facilitan la transformación sostenida del equipo y de la organización (Deng et al., 2023).

Finalmente, *la consideración individualizada* se manifiesta en el trato personal y cercano que el líder ofrece a cada miembro del equipo, reconociendo sus diferencias, motivaciones y necesidades específicas. Este enfoque promueve relaciones empáticas y de confianza, favoreciendo el desarrollo profesional y el bienestar emocional de los colaboradores (García-Rivera et al., 2022; Côté & Yip, 2022). Al actuar como mentor, el líder transformacional crea un entorno que potencia la diversidad y fortalece la cohesión del grupo.

Estas cuatro dimensiones proporcionan un marco para comprender el funcionamiento del liderazgo transformacional en diferentes contextos organizacionales. Además, permite analizarlas en relación con variables personales y contextuales como la autoestima, la inteligencia emocional, la autoeficacia y las diferencias generacionales, facilitando así una comprensión más integral del estilo de liderazgo que promueve el desarrollo humano, el compromiso colectivo y la innovación organizacional.

La autoestima, entendida como la valoración que una persona tiene de sí misma, es un constructo psicológico fundamental para explicar comportamientos organizacionales. Rosenberg (2022) plantea que una autoestima alta favorece la toma de decisiones, la seguridad personal y la disposición al cambio. En líderes transformacionales, este rasgo se asocia con mayor confianza para influir, asumir riesgos y empoderar a otros. Kark y Shamir (2022) evidenciaron que los líderes con una autoestima saludable tienden a ser percibidos como figuras ejemplares, lo que fortalece su influencia idealizada y genera mayor compromiso en los equipos.

El vínculo entre liderazgo transformacional y autoestima ha sido analizado desde su impacto en la autopercepción del líder y su relación con los demás. Según Kark y Shamir (2022), los líderes con alta autoestima proyectan apertura emocional, propiciando un clima laboral positivo y participativo. Este nivel de seguridad interna les permite alentar la toma de decisiones autónomas, sostener el enfoque en la visión compartida y manejar constructivamente la crítica. Esta autopercepción se convierte en un recurso psicológico clave para liderar procesos de cambio con integridad y cercanía. Asimismo, Liu y Li (2023) identificaron que una autoestima elevada en líderes está asociada con mayores niveles de satisfacción y cohesión en los equipos, mejorando así la dinámica transformacional.

La autoestima influye de manera significativa en la forma en que los líderes se perciben a sí mismos y, por ende, en su comportamiento hacia los demás. En su investigación, Liu y Li (2023) sostienen que la autoestima elevada se asocia con mayor empatía y apertura hacia los colaboradores, lo que fortalece la consideración individualizada, una dimensión clave del liderazgo transformacional. No obstante, una autoestima excesiva puede derivar en actitudes narcisistas, reduciendo la capacidad de escucha, dificultando la retroalimentación y afectando la cohesión del equipo (Grant & Patil, 2022). Por el contrario, niveles bajos de autoestima tienden a generar inseguridad en la toma de decisiones y comportamientos defensivos, lo cual debilita la influencia idealizada del líder (Brown & Treviño, 2021).

La inteligencia emocional es otro factor determinante en la práctica del liderazgo transformacional. Goleman y Boyatzis (2023) la definen como la habilidad para reconocer, comprender y regular las emociones propias y ajenas. En los entornos laborales actuales, esta competencia emocional se ha vinculado con la generación de ambientes colaborativos, la

resolución efectiva de conflictos y el fortalecimiento de relaciones interpersonales. Los líderes transformacionales utilizan su inteligencia emocional para construir vínculos empáticos y fomentar entornos donde prime la motivación y el respeto mutuo (Mueller et al., 2023). Goleman y Boyatzis (2022) afirman que los líderes emocionalmente inteligentes logran establecer relaciones sólidas y una comunicación clara, lo cual refuerza directamente la consideración individualizada. Mayer y Salovey (2023) amplían esta visión al indicar que la inteligencia emocional potencia la capacidad del líder para gestionar conflictos, movilizar al equipo y mantener una visión estratégica centrada en las personas. Esta competencia también contribuye al fortalecimiento del clima organizacional, al disminuir tensiones y aumentar la retención del talento humano.

La inteligencia emocional representa una de las competencias más valoradas en el liderazgo transformacional por su impacto en la empatía, la gestión emocional y la comunicación efectiva. Según Goleman y Boyatzis (2022), un líder emocionalmente competente comprende las emociones de su equipo y responde de forma estratégica. Mayer y Salovey (2023) sostienen que esta capacidad influye positivamente en la motivación inspiradora y la cohesión del grupo. Sin embargo, como advierten Côté y Yip (2020), un mal manejo emocional puede derivar en manipulación, desgaste afectivo del líder o reacciones inadecuadas ante la presión, afectando negativamente la percepción del equipo.

Por su parte, la autoeficacia también se ha consolidado como una variable central en el ejercicio del liderazgo transformacional. Bandura (2023) la define como la creencia en la propia capacidad para organizar y ejecutar acciones necesarias frente a desafíos. Esta percepción de competencia influye directamente en la persistencia, el logro de metas y la motivación intrínseca del líder. En

este sentido, Chen y Tjosvold (2023) encontraron que los líderes con alta autoeficacia tienen mayor capacidad para impulsar el aprendizaje organizacional, movilizar recursos estratégicos y liderar procesos de cambio con mayor convicción y autonomía.

Bandura y Locke (2022) destacan que los líderes con alta autoeficacia enfrentan con mayor eficacia los desafíos del entorno, fomentan el aprendizaje continuo y promueven una cultura de resiliencia organizacional. Esta creencia en la propia capacidad personal fortalece el liderazgo en contextos de incertidumbre y cambio, al ofrecer una base psicológica de seguridad. En particular, la autoeficacia refuerza la dimensión de estimulación intelectual, incentivando en el líder una disposición constante para cuestionar el statu quo, explorar nuevas ideas e impulsar mejoras continuas dentro de sus equipos.

La autoeficacia se relaciona directamente con la creencia que tiene el líder en su capacidad para ejecutar tareas y alcanzar objetivos. Bandura y Locke (2022) señalan que altos niveles de autoeficacia se asocian con mayor perseverancia ante la adversidad y con la búsqueda de soluciones innovadoras. Este tipo de mentalidad impulsa a los líderes transformacionales a promover una cultura de exploración y autonomía entre sus colaboradores. Sin embargo, McCormick (2021) advierte que una autoeficacia sobredimensionada puede llevar a decisiones impulsivas o a subestimar riesgos críticos. Asimismo, niveles bajos pueden traducirse en dependencia excesiva y dificultad para ejercer liderazgo efectivo (Lee et al., 2023).

La integración de variables personales como la autoestima, la inteligencia emocional y la autoeficacia puede potenciar de forma significativa la eficacia del liderazgo transformacional, al fortalecer sus dimensiones clave: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass & Riggio, 2006; Frazer &

Hewitt, 2025). Estas competencias individuales, cuando se encuentran en equilibrio, permiten al líder conectar con su equipo desde una posición de autenticidad, empatía y confianza, generando entornos más colaborativos y resilientes frente a los desafíos del entorno organizacional. Por ejemplo, una autoestima elevada sin autoconciencia puede derivar en comportamientos narcisistas o autoritarios, afectando la estimulación intelectual del equipo (Vandenberghe & Mignonac, 2022). De igual forma, una inteligencia emocional deficiente puede dificultar la empatía y gestión de conflictos, debilitando la consideración individualizada.

La autoeficacia sobredimensionada también puede volverse una barrera si impide la escucha activa o el reconocimiento de otras perspectivas. Por ello, el desarrollo del liderazgo transformacional requiere no solo altos niveles en estas variables, sino también un equilibrio consciente y autocrítico. Comprender esta interacción es esencial para diseñar intervenciones efectivas de formación y evaluación del liderazgo en entornos organizacionales. Además, recientes investigaciones como la de Frazer y Hewitt (2025) sugieren que los líderes con equilibrio emocional y alta autoeficacia logran mejores resultados en equipos diversos y orientados a la innovación continua.

Es fundamental tener en cuenta que el liderazgo transformacional no actúa de forma aislada, sino que interactúa con factores contextuales como la diversidad generacional dentro de los equipos.

En este sentido, Reeves y Judd (2023) evidencian que cada generación posee valores, expectativas y estilos de comunicación distintos, lo que exige a los líderes una alta capacidad de adaptación y sensibilidad cultural. La incapacidad para conectar con estos grupos puede derivar en resistencia al cambio, disminución del compromiso o rupturas en la cohesión grupal. Según McCrindle y Fell (2024), gestionar de forma efectiva las diferencias generacionales incrementa

la capacidad del liderazgo para integrar perspectivas diversas y generar sentido compartido.

Las diferencias generacionales también representan un desafío clave para el liderazgo transformacional, dado que los valores, expectativas y formas de interacción varían entre grupos como los baby boomers, generación X, millennials y generación Z. Zemke et al. (2013) y Reeves y Judd (2020) explican que los líderes transformacionales requieren habilidades adaptativas para conectar con estas distintas generaciones, promoviendo ambientes colaborativos y respetuosos de la diversidad. En este contexto, la motivación inspiradora se convierte en un eje fundamental que permite alinear distintas visiones y construir propósitos colectivos que trascienden las diferencias etarias (Zhang & Li, 2024).

El impacto de la diversidad generacional en la práctica del liderazgo transformacional es cada vez más evidente en organizaciones multigeneracionales. Según Costanza y Finkelstein (2023), el liderazgo transformacional posibilita la construcción de puentes entre generaciones mediante el fomento de culturas de inclusión, aprendizaje compartido y reconocimiento mutuo. Cuando el líder adapta su estilo a las características generacionales del equipo, se fortalece la motivación inspiradora y la consideración individualizada. Sin embargo, la falta de sensibilidad intergeneracional puede provocar malentendidos, resistencia al cambio y fragmentación de los equipos (Reeves & Judd, 2023), afectando negativamente la legitimidad del líder.

El liderazgo que incorpora una comprensión profunda de las diferencias generacionales es capaz de fomentar la inclusión, la colaboración intergeneracional y el aprendizaje mutuo. McCrindle y Fell (2024) afirman que los equipos que logran integrar diversas generaciones pueden obtener niveles más altos de innovación, adaptabilidad y compromiso organizacional. Esta integración solo es posible cuando el líder logra leer adecuadamente las dinámicas generacionales y adapta

su comunicación y estilo de dirección a cada cohorte, creando espacios de trabajo en los que todos se sienten valorados y escuchados.

El liderazgo transformacional se nutre de competencias personales como la autoestima, la inteligencia emocional y la autoeficacia, y debe además adaptarse a las particularidades generacionales de los equipos. La interacción de estas variables determina su capacidad para movilizar a los colaboradores hacia metas comunes, fomentar un entorno positivo y liderar procesos de cambio sostenibles. Comprender estas relaciones facilita el diseño de estrategias de formación de líderes integrales, preparados para gestionar realidades complejas y cambiantes dentro de sus organizaciones (Han et al., 2025).

Comprender el impacto conjunto de estas variables permite una aproximación integral al fenómeno del liderazgo transformacional. Las interacciones entre autoestima, autoeficacia, inteligencia emocional y diversidad generacional configuran un ecosistema psicosocial que influye directamente en la efectividad del liderazgo y en los resultados organizacionales. Esta visión multidimensional ofrece un marco robusto para el análisis, diagnóstico y fortalecimiento de las competencias de liderazgo necesarias para afrontar los desafíos actuales del entorno empresarial global.

Metodología

Esta investigación nos ayudó a generar conclusiones y aportes para aplicar mejoras en las prácticas de liderazgo del contexto organizacional de CIAT, siendo este un enfoque aplicado. Se realizó un estudio cuantitativo, lo cual implica que se recolectaron datos a través de encuestas con el objetivo de describir el comportamiento de las variables analizadas y explorar cómo se relacionan con el liderazgo transformacional.

Asimismo, el estudio se consideró como el desarrollo de un caso, al centrarse exclusivamente en una organización y buscar comprender a fondo la relación entre el liderazgo transformacional y las variables seleccionadas dentro de ese entorno específico. El diseño metodológico tiene un alcance descriptivo y correlacional entre variables. Se observaron los fenómenos tal como se presentan en un momento determinado, sin intervención del investigador, y se buscó describir tendencias o asociaciones entre el liderazgo transformacional y factores como la autoestima, la inteligencia emocional, la autoeficacia y las diferencias generacionales.

• **Diseño de la investigación**

El diseño metodológico adoptado en esta investigación es de enfoque correlacional. La información se recolectó en un único momento, identificando el estado actual de las variables analizadas entre los 40 líderes de la organización CIAT. No se manipularon variables ni se establecieron grupos de control o asignaciones aleatorias. Las variables fueron observadas tal y como se presentan en el entorno organizacional real.

Desde el enfoque descriptivo y de correlación entre variables, el estudio no solo describe los niveles promedio de cada variable, sino que también se desarrolla cómo estas se relacionan con el liderazgo transformacional. Por ejemplo, se explora si quienes reportan una autoestima más elevada también tienden a tener un estilo de liderazgo más transformacional.

Dado el tamaño moderado de la muestra, se usó herramientas estadísticas como el coeficiente de correlación de Spearman. De igual forma, se aplicó el análisis de varianza (ANOVA), que es útil para comparar diferentes grupos y ver si hay diferencias importantes entre ellos. Este diseño permite identificar patrones relevantes dentro del grupo de líderes, ofreciendo una base sólida para comprender cómo interactúan las variables en el marco del liderazgo organizacional.

• Población y muestra

El estudio se centró exclusivamente en el campus de CIAT ubicado en Palmira. En esta sede, hay 40 líderes que tienen equipos bajo su responsabilidad, ya sea como jefes o coordinadores. Debido a esto, la muestra de la investigación se limitó a este grupo de 40 personas, sin considerar las demás regiones de la organización en el extranjero.

Debido a que el número total de líderes es manejable y completamente accesible, se optó por trabajar con una muestra censal. Esto significa que se incluyó a la totalidad de la población objetivo, sin recurrir a un muestreo aleatorio, como señalan Pérez-Flores (2024) y Hernández-Sampieri (2023), quienes distinguen este tipo de muestra como aquella en la que todos los elementos son contemplados, sin depender de probabilidades o sorteos. La decisión de aplicar un censo responde a la intención de abarcar el 100 % de los líderes de CIAT en Palmira, asegurando así una cobertura completa dentro de la organización.

Para formar parte del estudio, se estableció como criterios de inclusión que los participantes ocuparan cargos de liderazgo (ya sea como jefes, coordinadores u otros cargos equivalentes) y contaran con al menos seis meses de experiencia en el puesto, garantizando así que sus respuestas reflejaran una comprensión de su propio ejercicio de liderazgo. Aunque este enfoque limita la posibilidad de generalizar los resultados estadísticamente más allá del CIAT, sí permite obtener un diagnóstico completo y representativo de su realidad organizacional.

En cuanto a las características demográficas, los participantes eran de distintas edades, lo que permitió identificar y clasificar a cada uno dentro de su respectiva generación. (Baby Boomers, Generación X, Millennials o Generación Z). Esto resulta importante porque, según Quiceno Quintero (2023), las diferencias generacionales se reflejan en múltiples dimensiones del entorno

laboral, como las expectativas frente al trabajo, los estilos de comunicación, la relación con la tecnología y el enfoque hacia la carrera profesional. Este enfoque permitió enriquecer el análisis y comprender cómo estas diferencias pueden influir en el ejercicio del liderazgo transformacional dentro de la organización. Además, el hecho de que todos los líderes pertenezcan al mismo entorno institucional reduce la influencia de factores externos, permitiendo centrar la atención en las variables clave de esta investigación.

• **Técnicas de recolección de datos**

Para llevar a cabo la recolección de datos, se optó por utilizar un cuestionario digital. Este instrumento fue diseñado en formato electrónico permitiendo que cada participante lo completara de forma individual. La encuesta se distribuyó mediante un formulario de Google Forms, lo cual facilitó el acceso remoto y garantizó la confidencialidad de las respuestas. Esta modalidad digital ofreció a los 40 líderes la posibilidad de responder en el momento que consideraran más conveniente, dentro de un plazo de dos días, reduciendo así la probabilidad de sesgos relacionados con la presencia de un encuestador.

El cuestionario estuvo compuesto por preguntas cerradas basadas en escalas tipo Likert, diseñadas para medir las percepciones de los participantes sobre las variables clave del estudio. También se incorporaron algunas preguntas demográficas básicas, como edad, género y antigüedad en la organización, con el fin de caracterizar a la muestra. En especial, la recolección del dato de edad resultó fundamental para clasificar a cada líder dentro de su respectiva generación, y así explorar posibles diferencias relacionadas con este factor.

La implementación de la encuesta digital se desarrolló siguiendo una serie de pasos:

- En primer lugar, se socializó con los líderes el objetivo del estudio, explicándoles su

relevancia y solicitando su participación de manera voluntaria, bajo el compromiso de mantener la confidencialidad de sus respuestas.

- Una vez compartido el enlace, cada líder ingresó al formulario y completarlo en línea, contando con instrucciones claras al inicio que facilitarían su diligenciamiento.
- El cuestionario estuvo configurado para recopilar las respuestas de forma anónima, identificando a los participantes como “Líder 1”, “Líder 2”, etc. lo cual garantiza que los datos recolectados no permitan asociar directamente la identidad del encuestado.
- Se estableció un periodo de dos días para responder, durante el cual se enviaron recordatorios a quienes aún no habían completado el formulario.
- Al cierre del plazo, las respuestas fueron exportadas a Excel para su posterior análisis estadístico.

Es importante señalar que la elección del cuestionario como instrumento principal se basó en la naturaleza perceptual de las variables analizadas, como la autoestima, la autoeficacia, las diferencias generacionales y la inteligencia emocional, las cuales solo pueden ser evaluadas por cada individuo desde su propia experiencia. Además, se tuvo en cuenta un criterio logístico: los 40 líderes participantes tienen responsabilidades laborales diversas y agendas ocupadas, por lo que una encuesta digital autoaplicada resultó ser la opción más práctica.

• Instrumentos de medición

El cuestionario digital incluía diversas escalas psicométricas estandarizadas y validadas, diseñadas para medir las principales variables del estudio. La selección de cada una de estas herramientas se basó en su amplio uso en investigaciones previas, así como en su respaldo en términos de confiabilidad, validez y adecuación para contextos organizacionales. A

continuación, se presenta una descripción de los instrumentos que fueron utilizados.

Liderazgo Transformacional: Para medir el nivel de liderazgo transformacional de los participantes, se empleó una adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Forma 5X, desarrollado por Bass y Avolio. En particular, se utilizaron los ítems que corresponden a las cuatro dimensiones clave de este estilo de liderazgo: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Esta sección del cuestionario incluía cerca de cinco afirmaciones con formato tipo Likert, que van desde “Nunca” hasta “Siempre”, y que describen comportamientos representativos del liderazgo transformacional. El MLQ es un instrumento que muestra altos niveles de confiabilidad, con coeficientes alfa de Cronbach superiores a 0.90 en la escala de liderazgo transformacional. A través de esta autoevaluación, cada líder pudo reflejar en qué medida adopta conductas transformacionales en su práctica diaria, obteniendo así un puntaje individual que sirvió como base para el análisis comparativo.

Autoestima: Para evaluar la autoestima global de cada participante se utilizó la Escala de Autoestima de Rosenberg (Rosenberg Self-Esteem Scale, RSES). Esta escala está compuesta por cinco afirmaciones que los líderes calificaron en una escala tipo Likert de 1 a 4, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 4 a “Totalmente de acuerdo”. Las frases incluyen tanto valoraciones positivas como negativas sobre uno mismo, lo que permite obtener una visión equilibrada del nivel de autovaloración personal. Diseñada por Rosenberg en 1965, esta escala ha demostrado ser altamente confiable y válida, con niveles de consistencia interna que suelen oscilar entre $\alpha = 0.85$ y 0.88 en muestras de adultos en el ámbito laboral (Blascovich & Tomaka, 2023). A partir de las respuestas, se calculó un puntaje individual que reflejó el nivel general de

autoestima de cada líder dentro del estudio.

Inteligencia Emocional: Para medir la inteligencia emocional de los participantes se utilizó la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (WLEIS). Esta herramienta autoaplicada consta de 8 ítems distribuidos en cuatro dimensiones clave, con dos ítems por cada una: autoevaluación de las propias emociones, evaluación de las emociones de los demás, uso de las emociones y regulación emocional. Cada afirmación fue calificada por los participantes en una escala tipo Likert de 7 puntos, que va desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. El WLEIS tiene coeficientes α que rondan entre 0.88 y 0.92 en cada dimensión, y un α global cercano a 0.90. A partir de sus respuestas, se obtuvo un puntaje total de inteligencia emocional por líder, así como resultados desagregados por cada una de las cuatro variables evaluadas.

Autoeficacia: Para evaluar la autoeficacia de los líderes participantes se aplicó la Escala de Autoeficacia General (GSE, por sus siglas en inglés), desarrollada por Schwarzer y Jerusalem y citada por Schunk y DiBenedetto (2022). Esta herramienta consta de 5 ítems con formato Likert, diseñados para medir el nivel general de confianza que una persona tiene en su capacidad para enfrentar desafíos y alcanzar objetivos. Cada afirmación plantea situaciones del tipo “Soy capaz de lograr mis objetivos ante dificultades”, y los participantes deben indicar su grado de acuerdo en una escala que va de 1 (falso) a 4 (verdadero). Esta escala muestra niveles de confiabilidad con alfas de Cronbach entre 0.85 y 0.91. En el contexto de este estudio, la GSE permitió identificar en qué medida los líderes del CIAT se sienten capaces de desempeñar eficazmente sus funciones y afrontar los retos propios de sus cargos.

Diferencias Generacionales: Para analizar la variable de diferencias generacionales, el

cuestionario incluía dos dimensiones clave.

Identificación de la generación: Se incluyó un instrumento basado en la Generational Cohort Scale de Costanza y Finkelstein (2023), con el objetivo de identificar a qué cohorte generacional pertenece cada participante. Para ello, se solicitó que indiquen su año de nacimiento o, si lo prefieren, seleccionaban directamente la generación con la que se identifican. Esto permitía clasificarlos según categorías ampliamente reconocidas, como Baby Boomers (1946–1964), Generación X (1965–1980), Millennials o Generación Y (1981–1996) y Generación Z (posterior a 1996), ajustando estas franjas de edad según las características reales de la muestra. Este enfoque no solo facilitó la clasificación de los líderes, sino que también permitió explorar cómo las diferencias generacionales influyen en otras variables del estudio.

Valores y actitudes laborales generacionales: Se utilizó la Generational Work Values Scale desarrollada por Twenge y colaboradores (2010). Esta herramienta permite evaluar los valores y preferencias laborales asociados a diferentes generaciones, considerando aspectos como la realización personal, la compensación económica, las oportunidades de ascenso, el equilibrio entre vida laboral y personal, y el prestigio social del trabajo. El cuestionario incluía aproximadamente cinco afirmaciones, y los participantes tenían que indicar el grado de importancia que asignan a cada una en una escala tipo Likert de 1 (nada importante) a 5 (muy importante).

Según Twenge, estas preferencias tienden a variar entre generaciones: por ejemplo, los trabajadores más jóvenes suelen valorar más la flexibilidad y el balance vida-trabajo, mientras que los mayores pueden priorizar la estabilidad o la lealtad institucional. La escala cuenta con niveles de confiabilidad (α generalmente superiores a 0.70 en sus distintos factores), y ha

demostrado ser eficaz para identificar patrones generacionales en contextos organizacionales. En conjunto, todos los instrumentos incluidos en el cuestionario permitieron obtener mediciones confiables de las variables clave del estudio. Dado que se trata de autoinformes, son adecuados para explorar percepciones, creencias y actitudes personales de los líderes. Cada escala fue analizada según sus procedimientos técnicos: ya sea sumando o promediando ítems, e incluyendo la recodificación cuando sea necesaria (como en algunos ítems inversos de la escala de Rosenberg). Esto garantizó la correcta interpretación de los resultados y permitió realizar comparaciones precisas entre individuos y grupos.

• Procedimiento

A continuación, se describe paso a paso el procedimiento que se llevó a cabo para la recolección y el análisis de los datos del estudio:

1. Aprobación y permisos: El primer paso consistió en gestionar la aprobación por parte de las diferentes gerencias del CIAT. Se les explicó el objetivo del estudio, aclarando que la investigación no interferiría con las labores cotidianas y que toda la información recolectada sería manejada de forma confidencial.
2. Contacto con los participantes: Una vez se contó con la autorización, se organizó una reunión presencial o virtual con cada uno de los 40 líderes convocados. Si no era posible, se les enviaba una comunicación escrita individual. En esta etapa se presentó el propósito del estudio y se les invitó formalmente a participar. Se resaltó que la participación era completamente voluntaria y que sus respuestas serían anónimas y usadas exclusivamente con fines académicos.
3. Diseño final del cuestionario: Al mismo tiempo, se finalizó la construcción del cuestionario digital, incorporando todas las escalas previamente descritas. Éste fue diseñado en Google

Forms, con instrucciones claras al inicio y preguntas agrupadas por temas (autoestima, inteligencia emocional, autoeficacia, valores generacionales y liderazgo transformacional). Se configuró el formulario para que todas las preguntas fueran obligatorias, y se calculó que el cuestionario tomaría unos 15 minutos en completarse.

4. Distribución del cuestionario: Una vez estuvo listo el cuestionario, se envió el enlace a los participantes a través de su correo institucional, acompañado de un mensaje que incluía agradecimientos, recordatorios de confidencialidad y la fecha límite para responder. Se dio un plazo de dos días para el diligenciamiento del formulario. A mitad de ese periodo, se envió un recordatorio amable a quienes aún no habían respondido, con el fin de alcanzar una tasa de participación lo más cercana posible al 100%. En caso de que algún líder tuviera dificultades para acceder a medios digitales, se ofrecía la opción de completar la encuesta en formato físico, y sus respuestas serían ingresadas manualmente para consolidar los datos.

5. Recepción de datos: A medida que los líderes completaban el cuestionario, sus respuestas quedaron registradas automáticamente en la plataforma digital, generando una hoja de cálculo consolidada. Una vez se alcanzó la fecha límite establecida, se revisó el número de formularios recibidos. La meta era contar con la totalidad de los 40 participantes.

6. Tratamiento de datos: Con las respuestas completas, se descargó la base de datos y se trabajó en Excel para preparar la información para su análisis. Esto incluía la codificación de las respuestas en caso de ser necesario, como convertir las opciones de las escalas Likert a valores numéricos (por ejemplo, 1 = Muy en desacuerdo hasta 5 = Muy de acuerdo). También se invertiría la puntuación de ciertos ítems en las escalas que lo requieran, como en el caso de la escala de Rosenberg. Posteriormente, se calcularon los puntajes totales de cada escala

(autoestima, inteligencia emocional, autoeficacia y liderazgo transformacional) por cada participante. Además, se crearon variables categóricas, como la generación a la que pertenece cada líder según su edad.

7. Análisis estadístico descriptivo: Una vez se depuró la base de datos, se procedió con los análisis estadísticos planeados. Se calcularon medidas descriptivas como medias, desviaciones estándar, valores mínimos y máximos para cada una de las variables estudiadas. Luego, se exploraron las asociaciones entre el liderazgo transformacional y las demás variables a través de correlaciones bivariadas. Asimismo, se llevó a cabo un análisis ANOVA, comparando medias entre las distintas variables y el liderazgo transformacional. El análisis se hizo de manera anónima, es decir, no se revelaron datos individuales de ningún participante.

8. Interpretación y reporte: Finalmente, los hallazgos fueron interpretados de acuerdo con los objetivos del estudio. Se elaboraron tablas y gráficos que facilitaron la visualización de los resultados y se documentaron en el apartado de Resultados del trabajo. Además, se tuvo previsto preparar un informe ejecutivo dirigido a la dirección del CIAT, con los principales hallazgos prácticos y recomendaciones que puedan aportar a la toma de decisiones organizacionales. De esta manera, los resultados no solo tuvieron valor académico, sino que también contribuyeron directamente al fortalecimiento del liderazgo dentro de la organización.

Durante todo el proceso se garantizó el cumplimiento de principios éticos y metodológicos, velando por la confidencialidad, la calidad en la recolección de los datos y el respeto hacia los participantes y la información que proporcionen.

• Análisis de datos y herramientas

El análisis de los datos recolectados tuvo un enfoque principalmente descriptivo y se realizó

utilizando herramientas informáticas sencillas, tanto por su facilidad de uso como por su accesibilidad para el investigador y para la propia organización. A continuación, se presentó el plan de análisis y las herramientas previstas:

Depuración de datos: Esta es la primera etapa del análisis y tiene como objetivo revisar y preparar la información recolectada para garantizar su validez y consistencia. En esta fase se identifican posibles errores, valores atípicos, datos incompletos o registros duplicados que puedan influir negativamente en la interpretación de los resultados. Este paso es clave para asegurar la calidad de los datos y evitar conclusiones equivocadas, tal como lo señalan Hair, Black, Babin y Anderson (2023).

En concreto, se comenzó con una revisión detallada de la base de datos exportada desde el formulario digital, buscando posibles inconsistencias. Como el cuestionario fue diseñado para exigir respuesta en todos los ítems, no se anticiparon omisiones. Sin embargo, si se detectaban patrones inusuales en las respuestas (por ejemplo, si una persona contestó todas las preguntas con la misma opción, sin variaciones), se evaluaría si estos casos podrían afectar el análisis. En función de su impacto, se decidiría si deben mantenerse o excluirse del conjunto final de datos.

Estadísticos descriptivos univariados: Este tipo de análisis permite resumir y describir las características más relevantes de una sola variable a la vez. Incluye medidas como la media, la mediana y la moda (tendencia central), así como la desviación estándar, la varianza y el rango (dispersión), y también indicadores de la forma de la distribución como la asimetría y la curtosis. Estas herramientas estadísticas ofrecen una primera aproximación a cómo se comportan los datos antes de aplicar técnicas más complejas, tal como lo plantea Field (2022).

Aplicados al presente estudio, estos estadísticos permitieron caracterizar aspectos como el nivel

de liderazgo transformacional, la autoestima, la autoeficacia, la inteligencia emocional y los valores generacionales de los líderes de CIAT. Al ofrecer una visión general del comportamiento de cada variable, facilitaron la identificación de patrones generales dentro de la muestra y constituyeron un primer paso para comprender cómo se manifiestan estas dimensiones en el contexto organizacional. En las siguientes secciones se detallaron los principales indicadores empleados para cada una de las variables mencionadas, como parte del análisis descriptivo inicial del estudio.

Promedios (medias) y medianas: Estas son las principales medidas de tendencia central que se utilizarán para resumir los resultados obtenidos en cada variable del estudio. La media ofrece una visión general del valor promedio reportado por los participantes, lo que permite identificar, por ejemplo, si el nivel de liderazgo transformacional entre los líderes del CIAT es, en promedio, alto, medio o bajo. Por otro lado, la mediana, que representa el punto medio de la distribución, resulta especialmente útil en casos donde los datos presentan valores atípicos o una distribución asimétrica, ya que no se ve tan afectada por estos como la media (Field, 2022).

Desviaciones estándar: Esta medida nos permite conocer cuánto varían las respuestas respecto a la media. Una desviación estándar baja indica que la mayoría de los participantes respondieron de forma similar, lo que sugiere homogeneidad. En cambio, un valor alto refleja una mayor dispersión o heterogeneidad, lo cual puede ser indicio de diferencias significativas entre los líderes. Por ejemplo, si la desviación estándar en inteligencia emocional es alta, podría señalar que algunos líderes manejan muy bien sus emociones, mientras que otros requieren mayor desarrollo en esta área (Gravetter & Wallnau, 2022). Esta información es muy valiosa para orientar estrategias de formación o acompañamiento organizacional.

Máximos y mínimos: Estas medidas nos indican el rango real de respuestas en cada variable.

Son útiles para detectar casos extremos o posibles errores en la introducción de datos. Además, ayudan a valorar si la distribución se ajusta a una forma normal, lo cual es importante al momento de decidir qué pruebas estadísticas aplicar, como la prueba t de Student o correlaciones de Pearson (Pallant, 2023).

- La asimetría (skewness) nos señala hacia qué lado se inclina la distribución de los datos: si es positiva, hay una mayor concentración de respuestas en valores bajos; si es negativa, en valores altos. Una distribución equilibrada tendría un valor de asimetría cercano a cero.
- La curtosis (kurtosis) describe la forma de la curva: si es más achatada (platicúrtica) o más puntiaguda (leptocúrtica) que la distribución normal. Curtosis elevadas pueden indicar la presencia de valores muy extremos, lo cual puede influir en la selección y validez de ciertos análisis estadísticos.

En conjunto, estos indicadores permitieron construir un panorama claro y general sobre el comportamiento de variables como la autoestima, la inteligencia emocional o la autoeficacia entre los líderes del CIAT. Los resultados fueron presentados mediante tablas resumen y gráficos complementarios que facilitaron su interpretación visual.

Análisis bivariados (correlaciones/comparaciones): Este tipo de análisis permite explorar cómo se relacionan dos variables entre sí, ya sea cuando ambas son cuantitativas o cuando se compara una variable numérica con una categórica. En el marco de esta investigación, el enfoque estará en examinar cómo se conecta el liderazgo transformacional con otras variables clave: autoestima, inteligencia emocional, autoeficacia y valores generacionales.

Para identificar la fuerza y dirección de estas posibles relaciones, se utilizó el coeficiente de

correlación de Spearman (ρ): En los casos donde los datos no sigan una distribución normal, presenten asimetrías o se detecte curtosis elevada, se optará por esta alternativa no paramétrica. A diferencia de Pearson, Spearman no exige normalidad y trabaja con los rangos de los datos, lo que lo convierte en una herramienta más flexible y robusta frente a distribuciones sesgadas o cuando se trabaja con muestras pequeñas (Pallant, 2023).

Las correlaciones se calcularon entre el puntaje total de liderazgo transformacional y otras variables clave como la autoestima, la inteligencia emocional, la autoeficacia percibida y las dimensiones relacionadas con los valores generacionales. En este último caso, se prestó especial atención a aquellos valores que puedan estar más vinculados con ciertos estilos de liderazgo, como el aprecio por la innovación, la búsqueda de estabilidad o la importancia de la colaboración.

Dado que la muestra es relativamente pequeña, no se esperaba que todos los resultados alcanzaran significancia estadística. Sin embargo, el objetivo principal del análisis es identificar patrones o tendencias de asociación que puedan ser interpretadas desde una perspectiva cualitativa y contrastadas con hallazgos de estudios previos. Los resultados incluyeron los coeficientes de correlación (r para Pearson o ρ para Spearman, según corresponda), acompañados de sus respectivos valores de significancia (p). La interpretación de la magnitud de estos coeficientes se realizó con base en los criterios establecidos por Cohen (1988), lo que permitió valorar si las asociaciones eran débiles, moderadas o fuertes, aun cuando no sean significativas estadísticamente:

$r \approx 0.10$: asociación débil

$r \approx 0.30$: asociación moderada

$r \geq 0.50$: asociación fuerte

Análisis de Varianza ANOVA: Este método estadístico, ampliamente utilizado hoy en día, fue desarrollado en la década de 1920 por Sir Ronald A. Fisher, reconocido pionero en el campo de la estadística inferencial y el diseño experimental. Fisher introdujo el ANOVA originalmente para analizar datos en experimentos agrícolas, pero su utilidad se ha extendido a múltiples disciplinas como la psicología, la biología, la economía y la educación (Fisher, R. A., 1925).

El ANOVA resulta especialmente útil cuando se desea comparar tres o más grupos al mismo tiempo. En lugar de contrastar las medias de forma directa, este análisis evalúa la variabilidad de los datos, tanto dentro de cada grupo como entre los grupos. Si se encuentra que la varianza entre los grupos es significativamente mayor que la varianza interna (es decir, dentro de los grupos), se puede inferir que las diferencias observadas entre las medias no son producto del azar. El principal resultado a observar en un ANOVA es el valor p asociado al estadístico F. Cuando p es menor a 0.05 (o al nivel de significancia previamente definido), se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, lo cual indica que al menos dos de los grupos difieren de forma significativa.

Resultados

Esta sección presenta los principales hallazgos derivados del análisis estadístico realizado sobre las 40 encuestas aplicadas a los líderes del CIAT. El objetivo es comprender cómo influyen ciertos factores personales y generacionales en el ejercicio del liderazgo transformacional dentro de la organización. Para ello, se incluyen tanto los análisis descriptivos, que permiten caracterizar el comportamiento de cada variable clave, como los análisis de correlación, que exploran las relaciones entre esas variables y el estilo de liderazgo.

Los resultados se organizan en dos partes. Primero, se presentan los estadísticos descriptivos

univariados, que incluyen medidas como la media, mediana, máximos, mínimos y desviaciones estándar de las variables evaluadas: autoestima, inteligencia emocional, autoeficacia, diferencias generacionales y liderazgo transformacional. En segundo lugar, se expone el análisis bivariado a través de correlaciones de Spearman, con el propósito de examinar la fuerza y dirección de la asociación entre cada una de estas variables y el liderazgo transformacional. Esta estructura busca facilitar una lectura clara y comprensible de los resultados obtenidos en el estudio, alineándolos con los objetivos específicos de la investigación.

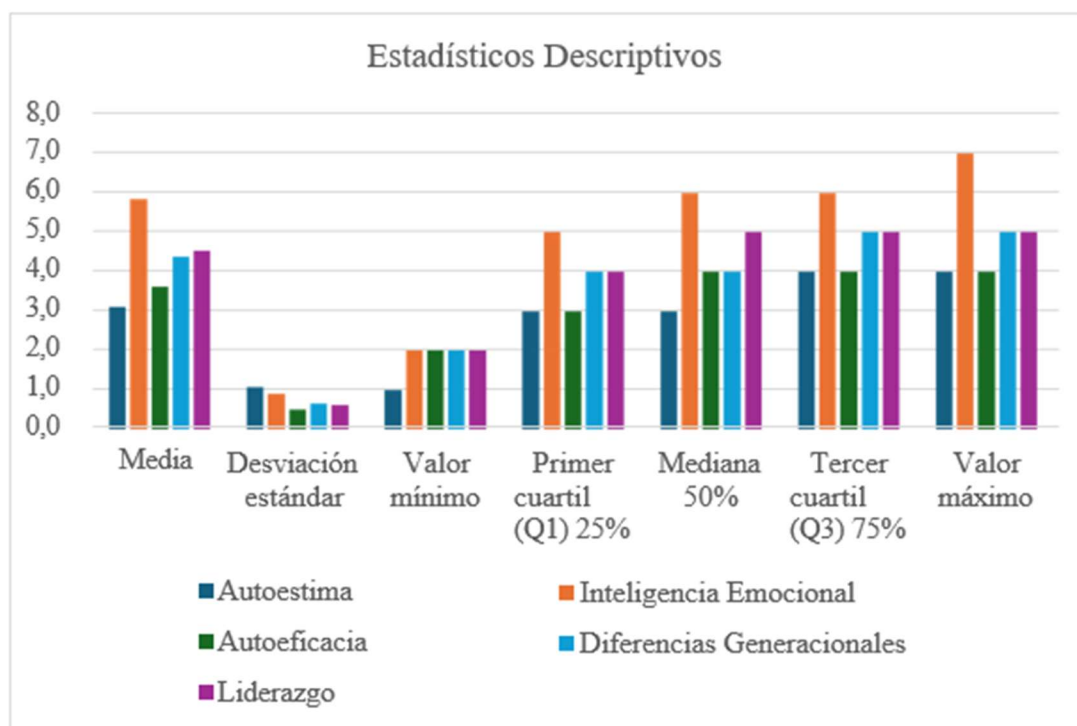
Estadísticos descriptivos univariados

Estos indicadores ayudan a entender cómo se distribuyen y qué tan homogéneos son las respuestas de los 40 líderes para cada variable:

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las variables estudiadas

Indicadores básicos	Autoestima	Inteligencia Emocional	Autoeficacia	Diferencias Generacionales	Liderazgo
Cuenta	40	40	40	40	40
Media	3.1	5.9	3.6	4.4	4.5
Desviación estándar	1.1	0.9	0.5	0.7	0.6
Valor mínimo	1	2	2	2	2
Primer cuartil (Q1) 25%	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0
Mediana 50%	3.0	6.0	4.0	4.0	5.0
Tercer cuartil (Q3) 75%	4.0	6.0	4.0	5.0	5.0
Valor máximo	4	7	4	5	5

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada a 40 líderes del CIAT. Cálculos realizados en Excel con base en el análisis univariado.



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta aplicada a 40 líderes del CIAT. Cálculos realizados en Excel con base en el análisis univariado.

Figura 1. Comparación de estadísticos descriptivos de las variables del estudio

Los resultados obtenidos muestran que las variables con mayor consistencia entre los líderes evaluados son la autoeficacia y el liderazgo transformacional. Esto sugiere un perfil predominante de líderes seguros de sí mismos, que aplican de manera sostenida prácticas asociadas a este estilo de liderazgo. En contraste, la autoestima presenta una mayor variabilidad, lo que podría indicar que en algunos casos sería beneficioso trabajar en el fortalecimiento del autoconcepto. Por su parte, tanto la inteligencia emocional como la apertura hacia la diversidad generacional se encuentran bien desarrolladas en la mayoría de los participantes, lo que favorece la cohesión intergeneracional y contribuye a un clima laboral positivo. A continuación, se presenta un análisis más detallado de cada una de estas variables:

En el caso de la autoestima, la media obtenida fue de 3.1 sobre un máximo de 4, lo que sugiere

que, en términos generales, los líderes tienden a tener una autoestima moderadamente alta. Sin embargo, la desviación estándar alcanzó un valor de 1.1, el más alto entre todas las variables del estudio, lo cual refleja una alta dispersión en las respuestas. Los puntajes individuales oscilaron entre 1.0 y 4.0, evidenciando la presencia de líderes con una percepción muy positiva de sí mismos, pero también de algunos con niveles bajos de autoestima. Esta diversidad puede estar asociada a factores como la trayectoria profesional, el contexto específico en el que lideran o experiencias pasadas en sus roles.

En cuanto a la inteligencia emocional, se encontró una media de 5.9 en una escala de 7 puntos, lo que indica un nivel alto en esta competencia entre los participantes. La desviación estándar fue de 0.9, señalando una menor dispersión comparada con la autoestima y, por tanto, una mayor homogeneidad en esta dimensión. La mediana y el tercer cuartil coinciden en 6.0, lo que confirma que una mayoría de los líderes reportan una buena capacidad para reconocer y gestionar tanto sus propias emociones como las de quienes los rodean. Este aspecto resulta especialmente valioso en contextos laborales que requieren empatía, comunicación efectiva y colaboración constante.

En lo que respecta a la autoeficacia, los resultados muestran una media de 3.6 sobre 4, lo que la sitúa muy cerca del valor máximo posible en la escala. Esta puntuación sugiere que, en general, los líderes del CIAT tienen un alto nivel de confianza en su capacidad para enfrentar desafíos, resolver problemas y llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva. Además, la desviación estándar fue de apenas 0.5, lo que indica una baja variabilidad en las respuestas. La mediana se ubicó en 4.0, con un rango intercuartílico estrecho entre 3.0 y 4.0, lo que refuerza la idea de que existe una percepción bastante homogénea de autoeficacia entre los líderes

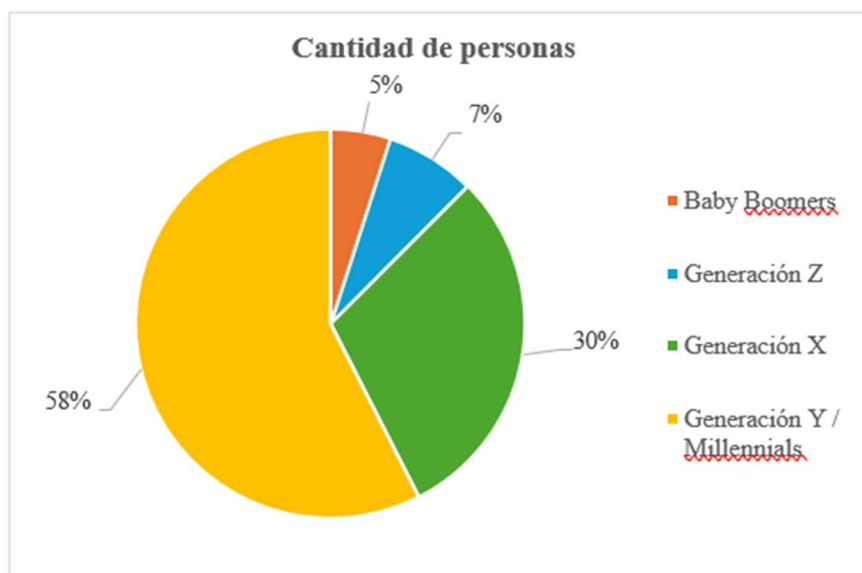
encuestados. Esta fortaleza resulta especialmente valiosa en entornos complejos que exigen toma de decisiones ágil y liderazgo seguro.

En cuanto a la variable de diferencias generacionales, se obtuvo una media de 4.4 sobre 5, lo que evidencia que los líderes reconocen con claridad la importancia de gestionar adecuadamente la diversidad generacional dentro de sus equipos. Aunque la desviación estándar fue de 0.7, la mediana se situó en 4.0 y el valor máximo alcanzó los 5 puntos, lo que indica que un número importante de participantes otorga una alta relevancia a este tema. Esta sensibilidad hacia las particularidades de cada generación sugiere una actitud abierta y empática por parte de los líderes, lo que puede facilitar estilos de liderazgo más inclusivos y relaciones laborales más armónicas, además de fortalecer el compromiso colectivo.

En cuanto al liderazgo transformacional, los resultados muestran una media de 4.5 sobre 5, lo que refleja un nivel muy alto de este estilo de liderazgo entre los participantes. La desviación estándar de 0.6 indica una baja variabilidad en las respuestas, lo que sugiere que este tipo de liderazgo no solo es frecuente, sino también consistente entre los líderes del CIAT. Además, tanto la mediana como el tercer cuartil se ubicaron en 5.0, lo que confirma que una proporción significativa de líderes se autoevalúa con la puntuación más alta posible. Este resultado es coherente con un perfil de liderazgo inspirador, con visión de futuro, capaz de fomentar el desarrollo del equipo y promover la innovación.

Respecto a la distribución generacional de los líderes encuestados, se observa una marcada predominancia de la Generación Y o Millennials, quienes representan el 58% del total (23 de los 40 participantes). Le sigue la Generación X, con un 30% (12 personas). Esta composición refleja una base de liderazgo centrada en valores como la innovación, el equilibrio entre la vida personal

y laboral, y una comunicación más horizontal. También se registró la presencia de líderes pertenecientes a la Generación Z (7%, es decir, 3 personas) y Baby Boomers (5%, 2 personas). Aunque en menor número, estas generaciones aportan diversidad de enfoques y experiencias que enriquecen la dinámica organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de caracterización generacional obtenidos en la encuesta aplicada a 40 líderes del CIAT.

Figura 2. Distribución generacional de los líderes encuestados

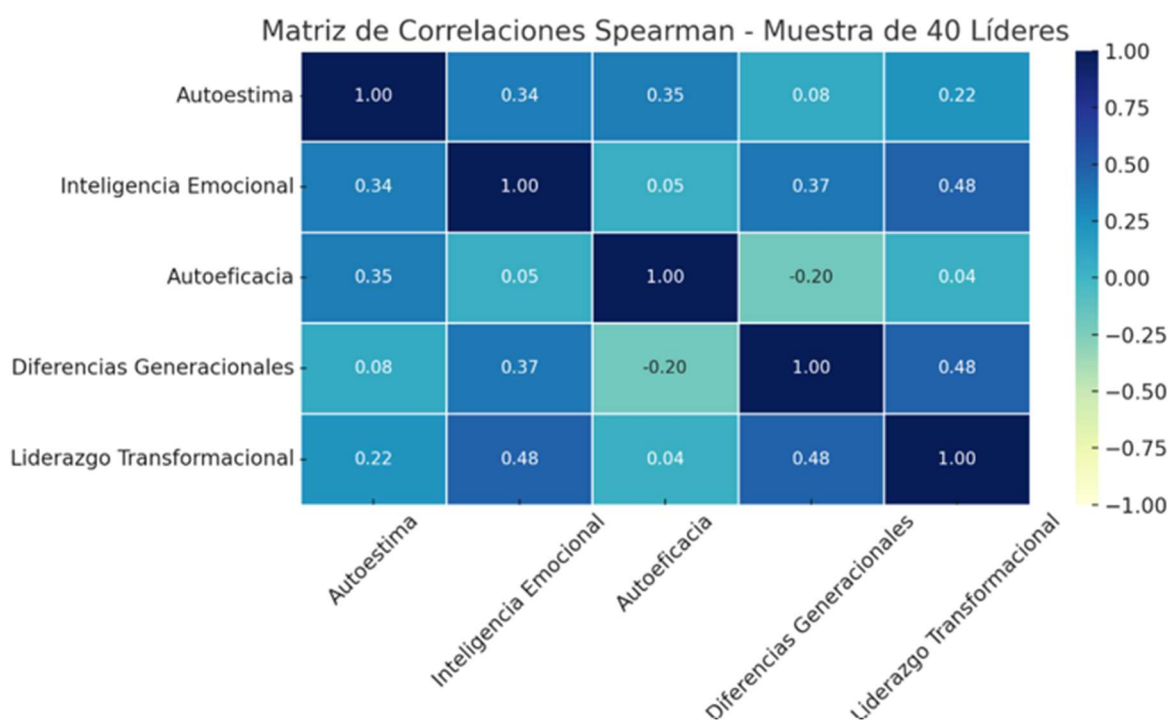
En conjunto, el grupo evaluado presenta niveles sobresalientes en las competencias analizadas, con especial fortaleza en inteligencia emocional, autoeficacia y liderazgo transformacional.

Aunque la autoestima presenta un promedio adecuado, también muestra una mayor dispersión, lo cual podría indicar que algunos líderes se beneficiarían de un acompañamiento más personalizado para fortalecer su autoconcepto. Por su parte, la alta valoración hacia la diversidad generacional complementa el perfil de un liderazgo que se muestra empático, sensible y flexible,

alineado con las exigencias actuales de entornos laborales diversos y en constante cambio.

Análisis bivariados (correlaciones/comparaciones):

Para explorar las asociaciones entre el liderazgo transformacional y las variables explicativas del estudio, se calcularon coeficientes de correlación de Spearman, dado que el tamaño de la muestra (N = 40) no permite asumir la normalidad en todas las variables. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del análisis estadístico bivariado Spearman de datos obtenidos mediante encuesta aplicada a 40 líderes del CIAT

Figura 3. Matriz de correlaciones de Spearman entre liderazgo transformacional y variables individuales (N = 40)

Tabla 2. Correlaciones de Spearman entre liderazgo transformacional y variables individuales

Variables Relacionadas	Coefficiente ρ (Spearman)	Interpretación
Liderazgo – Autoestima	0.22	Correlación débil positiva
Liderazgo – Inteligencia emocional	0.48	Correlación moderada positiva
Liderazgo – Autoeficacia	0.04	Correlación muy baja (casi nula)
Liderazgo – Diferencias generacionales	0.48	Correlación moderada positiva

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a líderes del CIAT y análisis estadístico de correlación de Spearman.

En el análisis de correlaciones de Spearman, la asociación más notable se observó entre liderazgo transformacional e inteligencia emocional ($\rho = 0.48$), reflejando una relación positiva de intensidad moderada. Este resultado sugiere que los líderes que demuestran una mayor habilidad para reconocer, comprender y manejar tanto sus propias emociones como las de los demás, tienden a ejercer con mayor frecuencia comportamientos asociados a un liderazgo inspirador, motivador y transformador.

De manera similar, la correlación entre liderazgo transformacional y diferencias generacionales también arrojó un coeficiente de 0.48. Esta relación moderada y positiva indica que aquellos líderes que reconocen y valoran activamente las particularidades, necesidades y estilos propios de distintas generaciones dentro de sus equipos, tienden a desempeñar un liderazgo más transformacional. La sensibilidad generacional parece ser un componente clave para liderar con empatía y adaptabilidad.

En el caso de la autoestima, se identificó una correlación positiva, aunque más débil, con el liderazgo transformacional ($\rho = 0.22$). A pesar de no ser una asociación fuerte, este resultado permite inferir que los líderes con una percepción positiva de sí mismos tienden, en cierta

medida, a asumir con mayor confianza roles de influencia y guía dentro de sus equipos.

Por el contrario, la relación entre liderazgo transformacional y autoeficacia fue prácticamente inexistente ($\rho = 0.04$), lo que sugiere que en esta muestra específica no se evidencia una conexión significativa entre la percepción de competencia personal y el ejercicio de un liderazgo transformacional. Este hallazgo resulta llamativo, debido a que, en teoría, una mayor autoeficacia debería facilitar la toma de decisiones, la gestión de equipos y el liderazgo en general. Su ausencia de correlación podría estar influenciada por factores contextuales o por la homogeneidad en las respuestas sobre esta variable.

Respecto a las correlaciones entre variables independientes, destaca la relación positiva moderada entre autoestima y autoeficacia ($\rho = 0.35$), en línea con lo reportado por la literatura especializada que ha documentado cómo una alta autovaloración suele ir acompañada de una mayor percepción de eficacia personal (McCormick, 2021). También se identificó una correlación moderada entre inteligencia emocional y diferencias generacionales ($\rho = 0.37$), lo que sugiere que los líderes emocionalmente más competentes también tienden a manejar mejor las dinámicas propias de equipos generacionalmente diversos, promoviendo así un entorno más colaborativo e inclusivo.

Análisis de Varianza (ANOVA) del Liderazgo Transformacional en función de variables individuales

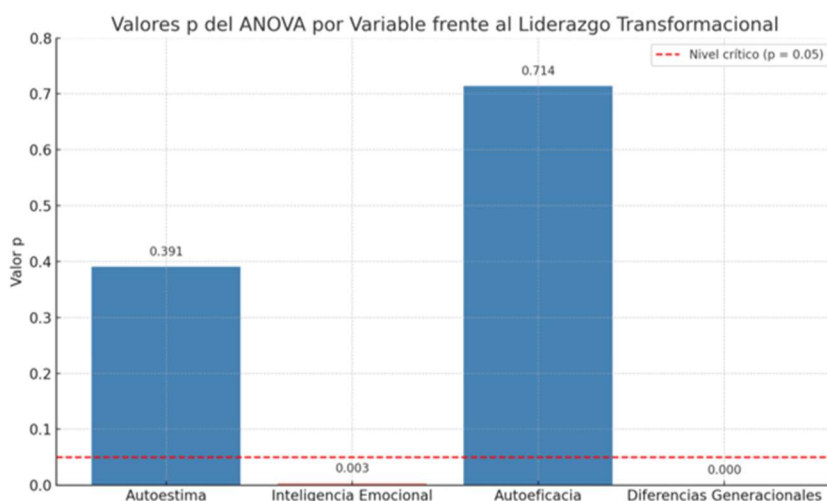
Con el objetivo de explorar si los niveles de liderazgo transformacional varían significativamente en función de ciertas características personales, se llevó a cabo un análisis de varianza (ANOVA) unifactorial. Para ello, se tomaron como factores las variables individuales de autoestima, inteligencia emocional, autoeficacia y diferencias generacionales. Cada una de

estas variables fue clasificada en tres grupos (bajo, medio y alto), definidos a partir de los percentiles de los puntajes obtenidos por los participantes.

Tabla 3. Resultados del análisis ANOVA unifactorial

	F-valor	p-valor
Grupo AUTOESTIMA	0.96	0.391016
Grupo IE	6.84	0.002968
Grupo AUTOEFICACIA	0.34	0.713919
Grupo DIFERENCIAS GENERACIONALES	18.24	0.000003

Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados a través de encuestas aplicadas a 40 líderes del CIAT y análisis ANOVA unifactorial.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del análisis estadístico unifactorial ANOVA realizado con los datos recolectados mediante encuestas aplicadas a 40 líderes del CIAT.

Figura 4. Valores p del análisis ANOVA para variables individuales frente al liderazgo transformacional

Los resultados del análisis ANOVA muestran diferencias estadísticamente significativas en los niveles de liderazgo transformacional cuando se comparan los grupos según sus puntajes en inteligencia emocional ($F = 6.84$, $p = 0.0029$) y en diferencias generacionales ($F = 18.24$, $p = 0.000003$). En ambos casos, los valores de p son menores a 0.05, lo que indica que tanto la

inteligencia emocional como la generación a la que pertenecen los líderes tienen una influencia significativa sobre el estilo de liderazgo transformacional que ejercen.

En contraste, no se encontraron diferencias significativas en los niveles de liderazgo transformacional al analizar los grupos por niveles de autoestima ($F = 0.96$, $p = 0.391016$) ni de autoeficacia ($F = 0.34$, $p = 0.713919$). Dado que los valores de p en ambos casos superan el umbral de 0.05, no hay evidencia suficiente para afirmar que estas variables estén asociadas con variaciones significativas en el liderazgo transformacional dentro de esta muestra. Esto podría deberse a que la autoestima y la autoeficacia se distribuyen de manera relativamente homogénea entre los líderes del CIAT, lo que limitaría su capacidad para explicar diferencias entre grupos en esta dimensión del liderazgo.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación confirman que el liderazgo transformacional dentro del CIAT se ve influido, principalmente, por la inteligencia emocional y la sensibilidad hacia las diferencias generacionales. Estas variables, más allá de su impacto estadístico, reflejan dimensiones ampliamente desarrolladas en la literatura académica sobre liderazgo, especialmente desde los planteamientos de Bass y Riggio (2006), quienes destacaron la importancia de habilidades emocionales y de conexión interpersonal para desplegar un liderazgo efectivo en entornos complejos y cambiantes. A su vez, factores como la autoestima y la autoeficacia, aunque con menor peso en este estudio, también ofrecen claves importantes sobre las condiciones internas del líder transformacional.

Respecto a la autoestima, si bien los resultados cuantitativos muestran una relación débil con el liderazgo transformacional ($p = 0.22$), los hallazgos cualitativos y teóricos permiten reconocer su

valor como fundamento psicológico del liderazgo. Tal como lo señalan Rosenberg (2022) y Kark y Shamir (2022), una autoestima saludable fortalece la autoconfianza y la empatía del líder, aspectos esenciales para proyectar influencia idealizada y sostener relaciones de confianza con el equipo. Sin embargo, como también lo advierten Grant y Patil (2022), niveles desmedidos pueden traducirse en estilos autoritarios o narcisistas. En este sentido, se ratifica el cumplimiento del primer objetivo específico, destacando la autoestima como un recurso de base más que como un factor diferencial.

En relación con las diferencias generacionales, se observó una correlación moderada y significativa con el liderazgo transformacional ($\rho = 0.48$, $p < 0.001$), lo que sugiere que la capacidad de los líderes para reconocer y gestionar la diversidad generacional fortalece su impacto. Este hallazgo se alinea con lo planteado por Zhang y Li (2024), Costanza y Finkelstein (2023), y McCrindle y Fell (2024), quienes afirman que los equipos multigeneracionales requieren líderes adaptativos, capaces de alinear valores, expectativas y formas de interacción diversas. En este contexto, la motivación inspiradora, tal como lo menciona Bass (1985), cobra especial relevancia para construir puentes entre generaciones y promover una visión compartida. Se cumple así el segundo objetivo específico, al evidenciar la importancia de la sensibilidad generacional en el ejercicio del liderazgo transformacional.

En cuanto a la autoeficacia, los análisis no arrojaron correlaciones relevantes ni diferencias significativas ($\rho = 0.04$, $p = 0.713$). Esta ausencia de relación directa contrasta con lo esperado desde la teoría de Bandura (2023) y estudios como los de Chen y Tjosvold (2023), que destacan la autoeficacia como facilitadora de comportamientos proactivos, resiliencia y liderazgo eficaz. Una posible explicación radica en la homogeneidad de los niveles de autoeficacia reportados por

los participantes, lo que limita la variabilidad estadística. Aun así, su rol como recurso psicológico permanece vigente, especialmente en lo que respecta a la estimulación intelectual, como han propuesto Bandura y Locke (2022). Se responde, por tanto, al tercer objetivo específico, con una observación contextual sobre las limitaciones del análisis.

La inteligencia emocional, por su parte, emergió como el factor con mayor impacto positivo sobre el liderazgo transformacional ($\rho = 0.48$, $p = 0.002$). Este resultado respalda ampliamente los modelos de Goleman y Boyatzis (2022), Mayer y Salovey (2023) y Mueller et al. (2023), quienes subrayan que la capacidad para comprender y regular las emociones fortalece la empatía, la comunicación y la conexión entre líder y equipo. Esta competencia potencia dimensiones centrales del liderazgo transformacional, como la consideración individualizada y la motivación inspiradora, haciéndola fundamental para un liderazgo efectivo en entornos colaborativos como el del CIAT. Se cumple así el cuarto objetivo específico con evidencia clara y sólida.

En términos generales, estos resultados refuerzan la visión de un liderazgo transformacional que no depende únicamente de atributos individuales, sino que emerge de una interacción compleja entre capacidades personales —como la inteligencia emocional— y sensibilidad contextual —como el reconocimiento generacional—. Esta perspectiva concuerda con lo planteado por autores como Antonakis y Day (2018), quienes proponen entender el liderazgo desde una lógica integradora, dinámica y adaptativa. En este sentido, tanto la autoestima como la autoeficacia deben ser consideradas como bases del desarrollo personal del líder, pero su verdadero potencial se activa en interacción con el entorno y las emociones colectivas.

Finalmente, esta investigación no solo valida teorías relevantes en un entorno organizacional real, sino que también abre el camino para nuevas líneas de estudio que profundicen en la

mediación entre variables, los efectos longitudinales del liderazgo y el diseño de programas de formación que integren el desarrollo emocional, el entendimiento generacional y las competencias adaptativas como ejes estratégicos de transformación organizacional.

Contribuciones teóricas

Este estudio aporta a la comprensión del liderazgo transformacional desde una mirada integradora, al considerar tanto factores individuales del líder—como la autoestima, la inteligencia emocional y la autoeficacia—como aspectos contextuales, en particular la diversidad generacional. A nivel teórico, uno de los principales aportes consiste en reafirmar, a partir de un caso real, que la inteligencia emocional es un elemento predictivo clave en el ejercicio del liderazgo transformacional. Este hallazgo respalda los planteamientos de Goleman y Boyatzis (2022), y refuerza la evidencia empírica sobre su vínculo con dimensiones como la motivación inspiradora y la consideración individualizada.

Otro aporte relevante radica en incorporar el factor generacional como una variable significativa en la práctica del liderazgo. Aunque este tema ha sido abordado en investigaciones internacionales, aún es escasa la evidencia empírica que explore su influencia en contextos latinoamericanos y de cooperación internacional. Esta investigación muestra que reconocer y gestionar activamente las diferencias generacionales en los equipos puede potenciar el liderazgo transformacional, ofreciendo una perspectiva novedosa frente al enfoque tradicional centrado únicamente en atributos del líder. Además, los resultados se alinean con investigaciones recientes como las de Zhang y Li (2024) y Reeves y Judd (2023), que destacan la necesidad de adaptar los estilos de liderazgo a las dinámicas intergeneracionales.

Finalmente, esta investigación también contribuye a matizar el rol de la autoestima y la

autoeficacia en el liderazgo transformacional. Si bien ambas variables han sido destacadas por la literatura como relevantes, los resultados del estudio muestran que su impacto puede depender del contexto. En el caso del CIAT, la autoestima mostró una relación positiva, aunque moderada con el liderazgo, mientras que la autoeficacia no presentó una asociación significativa. Este hallazgo invita a replantear la forma en que se entienden estas variables en entornos donde las habilidades emocionales y sociales parecen tener mayor peso. Así, se aporta un enfoque más contextual y dinámico al análisis del liderazgo, que puede enriquecer futuras investigaciones en esta línea.

Contribuciones empíricas

A partir de los resultados obtenidos, esta investigación ofrece aportes valiosos para la práctica organizacional en el CIAT, especialmente en lo que respecta al fortalecimiento del liderazgo transformacional. Uno de los hallazgos más relevantes fue la fuerte asociación entre este tipo de liderazgo y la inteligencia emocional, lo cual sugiere que desarrollar habilidades emocionales debe ser una prioridad estratégica. En este sentido, sería recomendable implementar programas de formación que ayuden a los líderes a mejorar su autoconocimiento, regular sus emociones y conectar con las de los demás. Estas competencias no solo favorecen un mejor ambiente de trabajo, sino que también potencian la capacidad de liderar con empatía, cercanía y eficacia en contextos desafiantes.

Otro hallazgo significativo fue el impacto de la conciencia generacional en la práctica del liderazgo. Reconocer y comprender las particularidades de las diferentes generaciones que coexisten en la organización puede marcar la diferencia en la gestión de equipos. Por ello, se recomienda promover espacios de formación orientados al liderazgo intergeneracional, así como

fomentar iniciativas como la mentoría cruzada y los diálogos entre generaciones. Estas acciones pueden contribuir a construir relaciones más sólidas, generar aprendizaje mutuo y fortalecer la cohesión organizacional.

Aunque las variables de autoestima y autoeficacia no mostraron una influencia estadísticamente significativa en el liderazgo transformacional dentro de esta muestra, no deben descartarse en los procesos de formación. Una autoestima equilibrada permite a los líderes comunicarse con mayor seguridad y autenticidad, mientras que una percepción positiva de autoeficacia puede impulsar la toma de decisiones y la iniciativa en entornos complejos. Incluir estos elementos en los planes de desarrollo personal y profesional puede ayudar a consolidar un perfil de liderazgo más completo y resiliente.

Finalmente, se sugiere replicar este estudio en otras áreas del CIAT para ampliar el conocimiento sobre los estilos de liderazgo presentes en la organización. Asimismo, establecer mecanismos periódicos de evaluación permitiría monitorear la evolución del liderazgo transformacional, identificar oportunidades de mejora y orientar con mayor precisión las acciones de desarrollo organizacional. Estos aportes empíricos pueden servir como base para diseñar intervenciones más efectivas y alineadas con los retos actuales del entorno laboral.

Líneas futuras de investigación

A partir de los hallazgos obtenidos en este estudio sobre el liderazgo transformacional en el CIAT, se abren diversas oportunidades para seguir profundizando en la comprensión de los factores que influyen en su desarrollo, especialmente en entornos organizacionales complejos. En primer lugar, sería valioso explorar con mayor detalle el papel que juegan variables como la confianza organizacional, el clima laboral o el compromiso afectivo, no solo como factores

asociados, sino como posibles mediadores o moderadores entre las características personales del líder (autoestima, inteligencia emocional, autoeficacia) y su estilo de liderazgo. Comprender estos vínculos ayudaría a explicar por qué ciertas relaciones, como la de la autoeficacia, no fueron estadísticamente significativas, a pesar de su respaldo teórico.

Una segunda línea de investigación interesante consiste en realizar estudios longitudinales que permitan observar cómo evolucionan las competencias de liderazgo transformacional a lo largo del tiempo, especialmente en contextos de cambio organizacional, adopción tecnológica o situaciones de crisis. Este enfoque permitiría captar mejor la dinámica del desarrollo del liderazgo y su adaptación frente a nuevos desafíos.

También se recomienda ampliar el alcance de este tipo de estudios, ya sea replicándolos en otras áreas del CIAT o en organizaciones de distintos sectores (público, privado, cooperación internacional). Comparar resultados entre distintos entornos podría arrojar luces sobre el impacto de la cultura organizacional, la estructura jerárquica o el tipo de misión institucional en la expresión del liderazgo transformacional.

Otra línea emergente se relaciona con evaluar el efecto de programas de formación en inteligencia emocional sobre la efectividad del liderazgo. Diseñar estudios cuasi experimentales permitiría analizar si fortalecer estas competencias en los líderes genera mejoras tangibles en sus comportamientos transformacionales y en el clima de sus equipos de trabajo.

Por último, dada la relevancia creciente de la diversidad generacional en las organizaciones, se propone investigar más a fondo cómo se gestiona el liderazgo en equipos multigeneracionales.

Algunas preguntas clave podrían ser: ¿ciertos estilos de liderazgo funcionan mejor con determinadas generaciones? ¿los líderes jóvenes enfrentan desafíos particulares al liderar equipos

con miembros de generaciones mayores?

Explorar estas y otras rutas no solo enriquecerá la comprensión teórica del liderazgo transformacional, sino que también generará herramientas prácticas para fortalecer el talento humano en organizaciones que, como el CIAT, buscan combinar innovación, inclusión y sostenibilidad en su forma de operar.

Referencias

- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2018). *The nature of leadership* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2022). Motivational mechanisms and leadership self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 412–426. <https://doi.org/10.1037/apl0000975>
- Bar-On, R. (2022). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 34(2), 123–131.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blascovich, J., & Tomaka, J. (2023). Measures of self-esteem. En J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (pp. 115–160). Academic Press.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2021). *Emotional Intelligence Appraisal: Technical Manual*. TalentSmart.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2021). Ethical leadership and leader self-views: A social cognitive theory perspective. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 50–71.
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2023). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 233–247.
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2023). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 36–57.
- Côté, S., & Yip, J. A. (2020). Emotional intelligence: Understanding the perspective of others. *Current Directions in Psychological Science*, 29(2), 158–164.
- Deng, H., Li, M., & Zhang, Y. (2023). Transformational leadership and employee creativity: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101608.
- Field, A. (2022). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (6th ed.). SAGE Publications.
- Frazer, M., & Hewitt, L. M. (2025). Building transformational leaders: Assessing retail leadership maturity via an HR lens. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 11.

- García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. A. (2023). Emotional intelligence and transformational leadership: A meta-analytic review. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 215–230. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2022-0015>
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2022). Emotional intelligence competencies in leadership performance. *Harvard Business Review*, 100(2), 58–67.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2017). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (Rev. ed.). Harvard Business Review Press.
- Grant, A. M., & Patil, S. V. (2022). Taking self-esteem too far: Narcissism and leadership. *Academy of Management Review*, 47(3), 412–429.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2022). *Statistics for behavioral sciences* (11th ed.). Cengage Learning.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2023). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.
- Han, H., Ma, C., Yang, D., & Zhao, W. (2025). Transformational leadership and project success: the mediating roles of team reflexivity and project team resilience. *Frontiers in Psychology*, 16, 1504108.
- Hernández, M., & Ramírez, A. (2025). Liderazgo transformacional en procesos de transformación digital en empresas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Gestión*, 41(1), 75–92.
- Hernández-Sampieri, R. (2023). Selección de la muestra (Cap. 8). En *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed., pp. 170–189). McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice Hall.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Southern Illinois University Press.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kark, R., & Shamir, B. (2022). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101589. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101589>

Kim, J. Y., & Yoon, D. Y. (2025). How transformational leadership of managers affects employee innovative behavior in IT corporations. *Frontiers in Psychology*, 16, 1565307.

Lee, C. Y., Hsu, M. C., & Yeh, Y. C. (2023). The mediating role of leadership self-efficacy between authentic leadership and team performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 75–92.

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.

Liu, H., & Li, M. (2023). Self-esteem, transformational leadership, and team outcomes: A mediating role of trust and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 89–105.

Ly, B. (2024). Transforming commitment into performance: a study of digital transformation in the Cambodian public sector amidst a pandemic. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2333609.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (2023). The emotional intelligence framework for leadership and social interaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 10–22.

McCormick, M. J. (2021). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 34–45.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications. OCDE. (2023). *Leadership in the 21st Century: Effective leadership for the public sector*. <https://www.oecd.org>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *Leadership and motivation in modern organizations*. <https://www.ilo.org>

Pallant, J. (2023). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.

Pérez-Flores, A. (2024). Respuesta carta editor “Población y muestra” [Carta al editor]. *International Journal of Interdisciplinary Dentistry*, 17(2), 67. <https://doi.org/10.4067/S2452-55882024000200067>

Quiceno Quintero, C. (2023). *Liderazgo y diversidad generacional: una revisión exploratoria* [Trabajo de grado, Universidad CES]. Grupo de Investigación en Gestión Empresarial, Facultad

de Ciencias Administrativas y Económicas.

Reeves, T., & Judd, R. (2020). Managing generational diversity in modern workplaces: Leadership challenges and opportunities. *Journal of Human Resources Management*, 38(3), 200–215.

Rosenberg, M. (1965). *Society and adolescent self-image*. Princeton University Press. Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2022). Motivation and social-emotional learning: Theory, research, and practice. *Contemporary Educational Psychology*, 68, 102037.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal Psychology*, 12(1), 80–92.

Hetland, H. (2007). *The of Occupational Health*
The Leadership Quarterly. (2024). Special Issue on Transformational Leadership in Global Contexts, 35(1).

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2023). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 34(2), 101623.

World Economic Forum. (2021). *The Future of Jobs Report*.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2021>

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd ed.). AMACOM.

Zhang, L., & Li, Y. (2024). Transformational leadership and employee retention: Evidence from the technology sector. *Academy of Management Review*, 49(2), 233–248.

Anexo 1

Encuesta de liderazgo y competencias personales



Encuesta Liderazgo
y competencias pers