



Facultad de Economía y Administración
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Título: Tipos de liderazgo en las diferentes generaciones del personal de una empresa que presta servicios públicos en la ciudad de Salta durante el segundo periodo del año 2019.

Diseño de Trabajo Final

Autor: Florencia Tolaba

Tutor: Ana Evangelina Arévalos

Año: 2019

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

GRAN CANCELLER

Monseñor Mario Antonio Cargnello

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERECTORA ACADÉMICA

Mg. Prof, Constanza Diedrich

VICERECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Darío Eugenio Arias

VICERECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

VICERECTOR DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Dr. Federico Colombo Speroni

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

SECRETARIO ACADÉMICO

Lic. Roberto Cadar

JEFA DE LA CARRERA RECURSOS HUMANOS

Lic. Maria Soledad Perevicins

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

“No te des por vencido, ni aún vencido”

Recordando esta frase, viene a mi memoria y corazón la imagen de mi querido e insuperable abuelo Manuel, cariñosamente proclamado “Abu, mi abu”. Quiero dedicarle este trabajo a él, que me dejó hace mucho tiempo pero parece que fuera ayer cuando lo hizo. En gran parte soy todo lo que soy por él, por inculcarme el valor de luchar y seguir adelante por mis sueños sin importar los obstáculos de la vida. ¡Un saludo al cielo abu!

Quiero agradecer a mi familia, a mi Nona por siempre estar pendiente de mí, ayudarme y cuidarme como lo hizo desde que nací, por consentirme en cada momento y tener siempre las palabras justas cuando las necesitaba. A mi papá, por el apoyo y motivación constante, porque aunque le costó, dejó que creciera y tomara mis propias decisiones, estando ahí cuando no eran las acertadas. A mi mamá por soportar las charlas interminables que teníamos cuando algo me pasaba y estar siempre dispuesta a hacer lo que necesitaba con tal de que yo sea feliz. A mi hermano Nico por nunca perder las esperanzas en mí y confiar en todo momento que llegaría muy lejos, además de soportar mis charlas de ámbito académico y personal. Por último y no menos importante, a mi hermano Nahuel, mi melli que aunque es una persona de pocas palabras me acompañó y ayudó en lo que necesitara.

Quiero agradecer además a mi Psicóloga y directora de Tesis Ana Arevalos, que no solo me ayudo a lograr este trabajo, sino que además supo contenerme y motivarme a seguir siempre adelante, no solo en la facultad sino en la vida misma. En gran parte le debo haber elegido esta carrera a ella, que supo guiarme y apoyar mis decisiones.

Por último quiero agradecer a mi profesora Dolores y a la Lic. Soledad por estar siempre dispuestas a ayudarme y solucionar todas mis inquietudes.

Alumno Autor (firma)

Tutor o Director del Trabajo (firma)

Lugar:

Fecha:

Calificación:

Tribunal:

1)

2)

3)

INDICE

Tema.....	7
Subtema.....	7
Fundamentación.....	7
Identificación del problema.....	8
Sistematización del problema.....	9
Formulación del problema.....	9
Delimitación del objeto de estudio.....	9
Antecedentes.....	9
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Marco Conceptual.....	10
Marco teórico.....	10
Generaciones laborales.....	10
¿Qué se entiende por generación?.....	10
Gestionar la diversidad.....	13
Generación “Tradicionalista”.....	17
La importancia del estudio de la generación “Tradicionalista”.....	17
Contexto histórico de los “Tradicionalistas”.....	18
Características de la empresa “Tradicionalista”. Visión de trabajo.....	18
Trabajo en equipo, feedback y desarrollo para los “Tradicionalistas”.....	19
Liderazgo para los “Tradicionalistas”.....	20
Generación “Baby Boomers”.....	21
Contexto histórico.....	21
Los “Baby Boomers en la empresa.....	22
Visión del trabajo, del desarrollo y el compromiso con la organización.....	23
El Feedback, reconocimiento y trabajo en equipo.....	24
La autoridad y el liderazgo.....	25
<i>Resumen Baby Boomers</i>	27
Generación “X”.....	28
Contexto histórico.....	28
Los “X” como una generación de transición.....	30
Los “X” en la empresa, su visión de trabajo, el compromiso y reconocimiento de la empresa.....	31
Feedback, desarrollo y calidad de vida laboral.....	33

La autoridad, el trabajo en equipo y liderazgo.....	34
<i>Resumen Generacion X</i>	36
Generación “Y”.....	37
Contexto histórico.....	37
El uso de la tecnología y la educación.....	38
Los “Y” en la empresa, su visión y lo que buscan del trabajo.....	40
Calidad de vida y seguridad laboral.	44
Desarrollo y Feedback.....	46
Trabajo en equipo y liderazgo.	46
<i>Resumen Generación Y</i>	48
Liderazgo.....	50
¿Qué es el liderazgo?.....	50
La inteligencia emocional en el liderazgo.....	53
Las competencias de un líder.....	54
Tipos de liderazgo.....	55
Hipótesis.....	60
Operacionalización conceptual de las variables.....	60
Operacionalización Conceptual.....	61
Operacionalización empírica de las variables.	61
Clasificación de la hipótesis.....	63
Universo.....	64
Muestra.....	64
Tipo de investigación.....	64
Tipo de diseño.....	65
Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos.....	65
Fuentes secundarias.....	65
Fuentes primarias.....	65
Técnicas de recolección de datos.	65
Instrumentos.....	66
Análisis de datos.	70
Conclusión final.	91
Bibliografía (sistema APA).....	93
Webgrafía.....	93

Tema

Características del tipo de liderazgo ejercido en la empresa que presta servicios públicos y su vinculación con las generaciones “Baby Boomers” “X” e “Y” en el año 2019.

Subtema

Cómo evalúan el liderazgo las distintas generaciones en función de sus características y cuál sería el estilo más conveniente según las mismas.

Fundamentación

Una de las grandes problemáticas de las empresa del siglo XXI es aprender a gestionar la diversidad que existe entre los miembros que la componen. No solamente se refiere a garantizar ambientes de trabajos libres de discriminación, sino, además, de saber valorar las diferencias como una oportunidad para poder comprender mejor un nuevo mundo moderno.

Si bien existen características que hacen únicos a los “Baby Boomers”, generación “X” o “Y” es importante aclarar que no hay una mejor o peor que otra, sino que solo se encuentran diferencias entre las mismas, donde es posible encontrar puntos de encuentro para maximizar los aportes de cada parte, ya sea la rapidez de uno o la experiencia del otro.

Las diferencias generacionales que se les atribuye a los miembros de una organización brindan la posibilidad de que las mismas sean capaces de aprender a partir de las diferencias atribuidas y así lograr ser más innovadores, productivos y flexibles. Cabe aclarar que con diferencias generacionales me refiero a por ejemplo, las formas de ver el liderazgo, de desempeñar sus tareas, su visión de

trabajo, su relación con la autoridad, la visión de seguridad laboral, de desarrollo etc.

Es importante que todo comprenda que las diferencias potencializan el desarrollo del negocio y que es sumamente importante integrar las visiones y esfuerzos para lograrlo. Una rol imprescindible es el que se le va a otorgar al líder de un equipo. Ellos tendrán que desarrollar habilidades para satisfacer expectativas muy diferentes. Cada vez más, los equipos de trabajo estarán conformados por gente con distintas mentalidades que deberán trabajar juntas en pos de un objetivo común, y esto requiere enormes cambios en nuestros modelos mentales.

Hay que correr las barreras de los prejuicios y las descalificaciones, y desarrollar contextos para potenciar habilidades existentes. Es tarea complicada pero necesaria ayudar a las organizaciones a dejar de lado los prejuicios. Cada integrante de una organización trae consigo, debido a su educación, historia y familia, algunos prejuicios, pero también diferentes potencialidades. Al recortar prejuicios y maximizar potencialidades, se incluye de manera más efectiva a cada uno de los integrantes sin importarnos de que generación se trate.

Identificación del problema.

Es de gran importancia el aprender a gestionar las diferencias generacionales que habitan dentro de una misma organización. Entre los “Baby Boomers”, generación “X” e “Y” existen grandes diferencias; por ejemplo, la forma de ver el liderazgo. Es una tarea fundamental el descubrir las maneras en que cada una de estas generaciones lo contempla y así poder desarrollar programas que se adecuen a las necesidades de cada una.

Sistematización del problema

- ¿Las diferencias generacionales influyen en la forma de evaluar el liderazgo?
- ¿El líder se adecua a las necesidades de cada generación?
- ¿Cuáles son las características salientes del liderazgo en la empresa?

Formulación del problema

¿Las características generacionales determinan una preferencia de distintos tipos de liderazgo que se ejerce en la empresa?

Delimitación del objeto de estudio

El trabajo de investigación se llevara a cabo en una empresa que presta servicios públicos en la ciudad de Salta.

Se realizara un análisis de cómo evalúan el liderazgo presente en la empresa las diferentes generaciones y las preferencias de un estilo de liderazgo determinado según las características de la generación a la que pertenecen. El trabajo se realizara en el segundo semestre del año 2019.

Antecedentes

- María Luisa Montes, 2010, “Incidencia de la capacitación en el desarrollo de un buen líder”. El objetivo de esta investigación es llevar a cabo un proceso de capacitación específico para líderes, siendo la capacitación la herramienta que permitirá identificar líderes, motivar líderes, renacer líderes y sobre todo reforzar aquellos que ya hayan sido identificados.

Objetivo general

Identificar las preferencias de tipos de liderazgo que se evidencian según las características generacionales que conviven en una empresa.

Objetivos específicos

- Conocer como los empleados evalúan el liderazgo en la empresa.
- Comprender las características de las distintas generaciones.
- Observar la adecuación del tipo de liderazgo en las generaciones presentes en la organización.

Marco Conceptual

Marco teórico

Generaciones laborales

¿Qué se entiende por generación?

Utilizando una conceptualización específicamente cronológica se entiende por generación a un intervalo de tiempo entre el nacimiento de los padres y el de sus hijos.

Una definición más compleja y actual del concepto definiría a las generaciones como “un grupo de gente nacida en un tiempo particular. La experiencia que transitan durante la niñez y la adolescencia crean y definen diferencias entre generaciones”¹

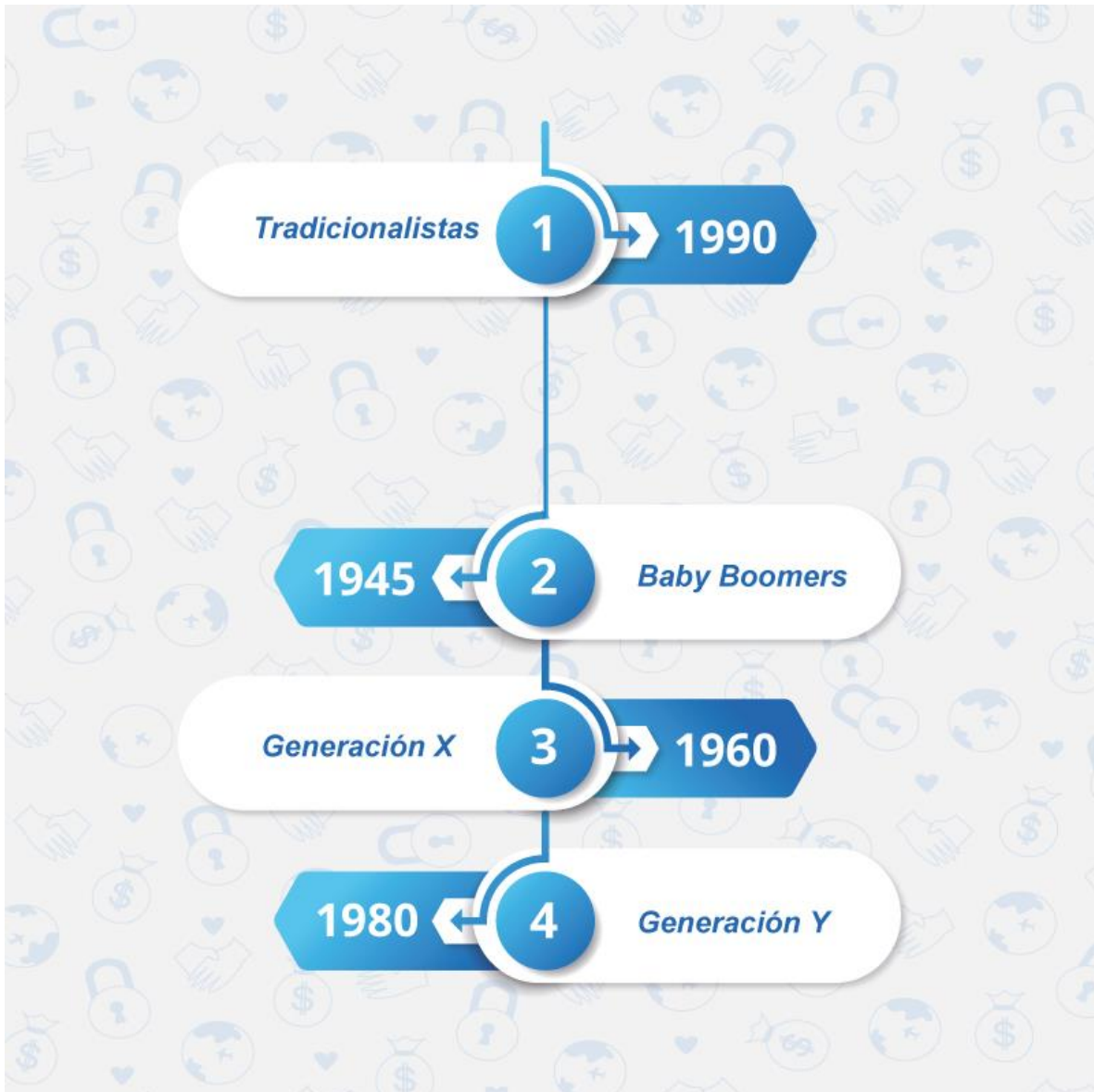
¹ Mascó Alejandro, (2012), ENTRE GENERACIONES, Buenos Aires editorial TEMAS.

Lo que uno es está condicionado por el mundo que lo rodea. La sociedad y su particular cultura hablan a través de nosotros. Somos, en parte, hijos no solo de nuestros padres, sino también de la sociedad en la que nacemos. Estamos interpelados constantemente por esa sociedad que nos ayuda a moldearnos.

Al definir el concepto de generación no debemos dejar de lado el plano socio histórico, de un “tiempo particular” o “espíritu de época”. Hasta hace unos años tampoco podía dejarse de lado el impacto de la ubicación geográfica en la que el actor había nacido. Sin embargo no se trata únicamente de coordenadas socio históricas, sino también del tiempo en el que nacemos. Y ese tiempo no es nunca solo uno. El presente está siempre en tensión y permanentemente en combinación con el pasado, al que arrastra, y el futuro, por el que es tironeado.

La mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le toca vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados, el tipo de relacionamiento con los pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo. Una “mentalidad generacional” es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de su historia común. Y, lógicamente, esta mentalidad determinará su comportamiento, configurando una “personalidad generacional”². Estas mentalidades no son estáticas, sino que evolucionan y se concatenan. Por un lado, cada generación tiene una mentalidad propia. Por el otro, una misma generación va cambiando su forma de pensar a lo largo de su vida. Como las personas, las generaciones se desarrollan, maduran y se transforman. Así, para comprender a las generaciones actuales, es necesario entender las anteriores.

² Molinari Paula, (2011), Turbulencia generacional, Buenos Aires editorial TEMAS



Fuente: Molinari Paula, (2011), *Turbulencia generacional*, Buenos Aires editorial TEMAS

Gestionar la diversidad

Cuando se escribe sobre las diferencias generacionales en el mundo del trabajo, el foco suele estar puesto en la integración de la gestión de la diversidad. Se trata, sin duda, de un enfoque útil y necesario.

En el siglo XXI, cuando hablamos de gestionar la diversidad, no nos referimos únicamente a garantizar ambientes de trabajo libres de discriminación. Esa batalla ya se peleó durante el siglo XX. Hoy gestionar la diversidad significa valorar las diferencias como una oportunidad para comprender mejor un mundo complejo.

Si podemos explicar que no hay algo mejor o peor, sino solo diferencias sanas, es posible encontrar puntos de encuentro para maximizar los aportes de cada parte, ya sea la rapidez de uno o la experiencia del otro. Es importante impulsar a los miembros de la organización a respetar y reconocer a los otros, teniendo siempre una actitud empática.

El objetivo de la integración es mejorar la calidad de la participación de los miembros de una organización, los trabajos en equipo y la construcción de climas grupales favorecedores del despliegue creativo y del aprendizaje personal y grupal.

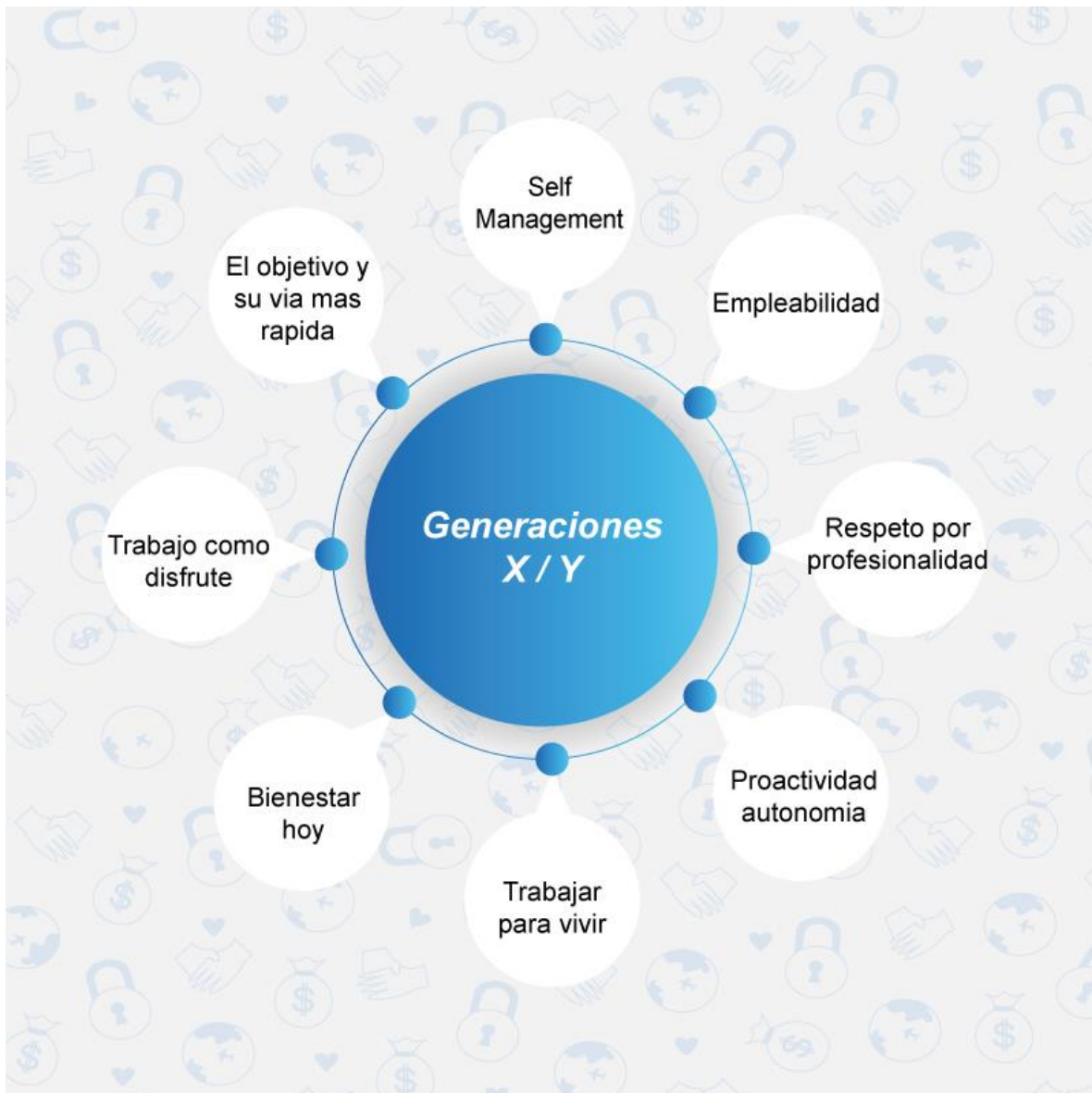
La diversidad permite incorporar nuevas perspectivas para enfrentar paradigmas obsoletos y adoptar respuestas originales a viejos desafíos. Es fuente de cambio y crecimiento. Todos en el mismo grupo *con* todas sus diferencias, y no *a pesar* de ellas. Esta concepción se basa en la creencia de que los individuos y las organizaciones capaces de aprender a partir de las diferencias son más innovadores, más productivos y más flexibles.

Es importante que todo comprenda que las diferencias potencializan el desarrollo del negocio y que es sumamente importante integrar las visiones y esfuerzos para desarrollar el negocio.

El gran quiebre generacional en el mundo del trabajo...



Fuente: Molinari Paula, (2011), *Turbulencia generacional*, Buenos Aires editorial TEMAS



Fuente: Molinari Paula, (2011), Turbulencia generacional, Buenos Aires editorial TEMAS

Pero, por otro lado, hay que correr las barreras de los prejuicios y las descalificaciones, y desarrollar contextos para potenciar habilidades existentes. Es tarea complicada pero necesaria ayudar a las organizaciones a dejar de lado los prejuicios. Cada integrante de una organización trae consigo, debido a su educación, historia y familia, algunos prejuicios, pero también diferentes potencialidades. Al recortar prejuicios y maximizar potencialidades, se incluye de

manera más efectiva a cada uno de los integrantes sin importarnos de que generación se trate.

Citando a Alejandro Mascó³, algunas de las razones por las cuales es importante saber gestionar correctamente las diferencias generacionales son:

- 1) Creatividad e innovación: mejora el capital humano, ya que aporta a la empresa una mayor creatividad a partir de la existencia de distintas miradas sobre las cosas.
- 2) Potenciales candidatos: mejora costos de selección al ampliar el número de potenciales candidatos, facilitando los procesos de reclutamiento.
- 3) Talentos: facilita la atracción y retención de talentos mejorando la motivación y el compromiso de los empleados, y consolidando los valores globales de la organización.
- 4) Modelos de negocio y mercado laboral: permite el desarrollo de nuevos modelos de negocios y el acceso a nuevos nichos de mercado gracias al foco puesto en el consumidor. Así se contribuye con la generación de un mercado laboral inclusivo que refleja a la población como un todo.
- 5) Compromiso: mejora la reputación e imagen corporativa. La empresa es percibida como un empleador responsable y comprometida, tanto por sus empleados como por su comunidad. Lo que antes era una ventaja competitiva, hoy se ha convertido en una necesidad.

³ Observar cita 1

Generación “Tradicionalista”

La importancia del estudio de la generación “Tradicionalista”

Es importante aclarar que aunque en la actualidad ninguna empresa cuenta con personal de la generación “Tradicionalista”, este tema se desarrollará para poder explicar características de los “Baby Boomers”. Citando al autor José María Blunda⁴, es importante destacar que la “herencia laboral” influye directamente en la creación de nuestro “carácter laboral”. Es por eso que resulta interesante explicar rasgos de esta generación para poder comprender a las siguientes.

Cada uno recibió desde siempre una “herencia laboral”, ya que constantemente se estaba en contacto con adultos y se pudo observar, interpretar y “grabar” como ellos vivían el trabajo: si lo disfrutaban o renegaban, si hablaban de él con entusiasmo o era sólo un cúmulo de obligaciones. Estas vivencias de tus padres, maestros y todo adulto que haya sido puesto en lugar de referente, comenzó a moldear tu “carácter laboral”. En él viven experiencias pasadas, emociones presentes y juicios acerca del futuro.

Cada persona comienza a hacerse una idea del trabajo mucho antes de que se incursionara en él. Esta primera impronta determinará en su vida laboral, como miraras el trabajo, sobre todo en tus primeras experiencias. Esta idea o estructura previa está compuesta por recuerdos, por los significados que se le asigna a esos recuerdos y por las emociones relacionadas a esos recuerdos y significados. Es tan poderoso que condicionará como percibes y la forma de relacionarte en el ámbito laboral y de tu vida.

⁴ Blunda José María, (2010), Trabajar Motivado, Tucumán editorial UNSTA

Contexto histórico de los “Tradicionalistas”

Los “Tradicionalistas” comprenden un grupo de personas nacidas entre 1900 y 1945, que se criaron en un mundo de adversidad, escasez, guerra y desempleo. Fueron marcados por eventos como la crisis de 1929, las guerras mundiales y el Holocausto. En un contexto caracterizado por épocas de guerras y posguerras, las instituciones llevaron adelante un gran control sobre los individuos y sociedades. Esta generación se caracteriza por haber vivido acontecimientos sociales que marcaron su estilo de vida. Como características principales, los miembros de esta generación se sometieron a esquemas tradicionales en el que fueron educados por sus padres. Este esquema estaba fundamentado en prejuicios, tabúes y dogmas de fe incuestionables, con valores morales rígidos.

Las historias más reproducidas por las personas pertenecientes a esta generación son de grandes procesos migratorios, pérdidas familiares, de lucha por la supervivencia y de soledad. El hecho de no haber tenido una vida fácil hizo que desarrollaran una mentalidad austera, de ahorro, esfuerzo y patriotismo. La esperanza de esta generación está puesta en sus descendientes. El único gasto que se permiten es la educación de sus hijos o nietos. Criados en un contexto de alto desempleo, valoran la posibilidad de tener un trabajo. A su vez, la jubilación es percibida como una liberación, un premio a una vida de esfuerzo.

Se caracterizan también por su gran fe en las instituciones. Dependían de las instituciones y no discutían su autoridad. Confiaban ciegamente en que cada uno debía cumplir su rol en un mundo de confianza.

Características de la empresa “Tradicionalista”. Visión de trabajo

Debido al marco histórico y social, desarrollado anteriormente, el rol del hombre ganó un lugar preponderante como proveedor de la familia y eje central en el mundo del trabajo. Se caracterizan por el valor de la lealtad, por lo que valoran la fidelidad

y la palabra como premisas en todos los entornos de su vida. Este grupo generacional fue protagonista de escenarios empresariales con altos desarrollos económicos y diseñaron culturas corporativas con formas de gestión paternalistas de corte jerárquico.

El management se basaba en un estilo militar, con una estricta cadena de mando donde pocos deciden y muchos obedecen, no hay lugar para el Empowerment. Los colaboradores esperan directivas y ejecutan. Las descripciones de puestos establecen claramente lo que debe hacerse. Lo previsible tranquiliza, asumir riesgos no está bien visto. Todo lo que se sale de la norma debe consultarse con el jefe. Se espera que la gente coopere, que sea dócil, y que este alineada con el equipo y con la organización. No hay espacio para el individualismo.

Por todo esto, la organización típica de la generación “tradicionalista” inhibe el pensamiento crítico y la flexibilidad para tomar decisiones. Su cultura se basa en la lógica, la ley, el orden, la disciplina, la autoridad, la paciencia y el honor.

El espacio de trabajo más acorde a sus características es aquel que marca las jerarquías y establece claramente las diferencias en los puestos de trabajo.

Su visión de trabajo es que este es un “sacrificio”. Educados en una época de desempleo, aprecian la seguridad de una ocupación estable. Para ellos, trabajar es *“lo que tengo que hacer para ganarme la vida”*. Al trabajo se lo asociaba a un lugar físico; el compromiso a la empresa, entendido como esfuerzo, se medía en cantidad de horas que la persona permanecía en la empresa.

Trabajo en equipo, feedback y desarrollo para los “Tradicionalistas”

Para la generación tradicionalista no existía la concepción de trabajar en equipo, más bien se enfocaban en conocer e identificar el responsable de la toma de decisiones para que les comunique que es lo que se debía hacer. Se trataba de una relación meramente verticalista donde *“él decide y yo obedezco”*.

Con respecto al feedback, prácticamente era nulo para esta generación. Más allá de las indicaciones que se les hacía al momento de realizar una tarea, el intercambio con sus jefes era poco frecuente y solamente ocurría cuando había que corregir algo.

El único feedback que se realizaba era negativo. Al momento de ser reconocidos por algo, sus expectativas eran muy humildes. Se conformaban con conservar su trabajo, viéndolo como una retribución de la empresa hacia su lealtad.

El desarrollo para esta generación no era un tema del cual debían preocuparse. Por su absoluta confianza al sistema, delegaban este asunto a su empleador, quien aseguraba protección y seguridad, a cambio de trabajo duro y lealtad absoluta.

Tanto es así que el tradicionalista se sentía desleal si pedía algo, porque implicaba demostrar falta de satisfacción. Al momento de elegir su trabajo, no se planteaban que querían o que les interesaba. “El mandato daba la respuesta”. El tradicionalista crecía en el trabajo por antigüedad, mostrando su lealtad y dedicación a lo largo de los años. Pero, en última instancia, no le importaba su propio desarrollo. Lo que busca, esencialmente, es seguridad.

Liderazgo para los “Tradicionalistas”

Fue una época de liderazgos fuertes. En medio de las crisis continuas, las personas buscaban referentes que transmitieran confianza. Por eso, los grandes personajes de la época vinieron del mundo de la política, como Mussolini, Hitler, Franco, Roosevelt, y en Argentina, Perón.

El liderazgo para esta generación era el de una visión verticalista, donde no existía una relación directa con el mismo y él se encargaba de comunicar lo que se debía hacer y la persona obedecía. No delega responsabilidades y solo en algunas ocasiones dejaba a los empleados que tomen decisiones pero en tareas o actividades de poca importancia. El líder de esta generación poseía grandes rasgos

“Paternalista”. Tiene muy presente la jerarquización en el grupo de trabajo y posee gran resistencia al cambio.

Generación “Baby Boomers”

Contexto histórico.

Los “Baby Boomers” están comprendidos por personas nacidas entre 1947 y 1965 aproximadamente. El nombre con el que se identifica a esta generación refleja la explosión demográfica que se produce en el medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra. Se trata de una generación marcada por el cambio, el avance de los derechos de igualdad de las mujeres, que comenzaron a salir de las casas para estudiar y trabajar a la par del hombre. Poseen un idealismo y mayor optimismo al que mostraban los “Tradicionalistas” en la posibilidad de un cambio social, aunque aún se reconocen rasgos conservadores que heredaron de la generación anterior.

Esta generación fue protagonista de importantes cambios históricos, sociales, políticos y tecnológicos que impactaron fuertemente en su visión sobre la vida y el trabajo. Entre estos hechos se distinguen: el movimiento hippie, la preocupación por el medio ambiente, la guerra fría, la construcción del muro de Berlín etc. Todos estos sucesos mostraban un mundo que podía transformarse a partir de la lucha. Como principales referentes de esta generación se puede nombrar a Kennedy, Martin Luther King, Elvis Presley etc. Toda esta vorágine de cambios ponen a los “Baby Boomers” en un lugar de lucha y toma de posiciones, pero jamás en un lugar de apatía o indiferencia.

Se trata de personas pacientes, participativas y leales, comprometidas con el cambio, con un enorme espíritu de sacrificio y una relación amor-odio con la autoridad. Viven un sentimiento de gran orgullo de pertenecer a una organización y crecer en ella, según algunas características generales con las que se suelen

definir. En general, esta generación suele ocupar hoy altos puestos jerárquicos en la organización. Las empresas también los mantienen en puestos jerárquicamente altos porque son bien vistos en momentos de inflación creciente, aumento de la importancia de la negociación laboral etc. Debido a su gran experiencia y conocimientos en el área laboral.

Los “Baby Boomers en la empresa

Citando a Paula Molinari⁵, la identidad de la persona “Baby Boomers” está basada en el trabajo. “Es en cuanto es productivo”.

Con una mentalidad optimista, idealista y competitiva, los “Baby Boomers” ingresan al mercado laboral en los años 70. Ingresan con gran confianza en las empresas, con deseos de hacer grandes cambios y encuentran en ella buenas posibilidades de crecimiento. Las organizaciones empiezan a estructurarse por niveles, con símbolos de estatus ligados a objetos como consecuencia del nuevo mundo de consumo que se instala en aquella época.

El ingreso a las instituciones estaba acompañado por el sueño de llegar a la cima de la misma como retribución a todo el esfuerzo que hacían por realizar su trabajo.

Durante la década de los 80,90 se situaron épocas de grandes cambios para las instituciones como las fusiones, adquisiciones o downsizing (forma de reorganización o reestructuración de las empresas). Esto llevo a que se reestructuren las instituciones y en algunos casos se debió reducir costos que llevo al despido de empleados. Esto significó un gran golpe para los “Baby Boomers” quienes habían construido su identidad sobre el éxito laboral. Este gran quiebre de confianza entre los “Baby Boomers” y las organizaciones hicieron que estos rasgos perduraran y sean “heredados” por la generación siguiente, la “X”.

⁵ Observar cita 2

Visión del trabajo, del desarrollo y el compromiso con la organización.

Para esta generación el trabajo es un sacrificio en el sentido de una misión a cumplir. Es un *medio para un fin último*, y para lograrlo a veces deben dejar de lado algunas cosas. Citando a Paula Molinari⁶, el trabajo es, para los “Baby Boomers”, lo que se “debe sufrir al comienzo para lograr lo que desean después”. Al momento de elegir una profesión o una carrera esto no podía ser asociado a “lo que le gustaba o interesa”, sino a lo que le augurase un “buen trabajo”. Esta idea fue instalada por la generación “Tradicionalista” donde lo único que interesaba en el trabajo era poder contar con una estabilidad y seguridad en el mismo. Era lo que se debía hacer para *ganarse la vida* sin importar nada.

Debido a esta concepción de trabajo que tenían los “Baby Boomers”, heredada de la generación anterior, nunca se le dio lugar o importancia a la calidad de vida laboral. Si bien desde comienzos de la década del 90 las encuestas de clima laboral en las empresas comenzaron a reflejar grandes descontentos entre sus empleados debido a la gran cantidad de horas que permanecían en la empresa, para esta generación no era opción modificar sus hábitos o reclamar mejoras debido a que, de cierta manera, ellos crearon su identidad en función del trabajo. Esto se explica debido a que los “Baby Boomers” atribuyen gran importancia al *Face Managment*, es decir, gestionar por presencia. Ellos sienten que la presencia física es clave para el impulso ascendente de su carrera. Por eso, según Tamara Erickson (Molinari, 2017), es la generación que más horas pasa en las oficinas

Con respecto a la idea de desarrollo, los miembros de esta generación ingresan a la empresa con la aspiración de liderar un cambio. Para esto, necesitaban poder y participación en las decisiones. Buscan continuamente desafíos expresados en posiciones de mayor responsabilidad, visibilidad y por supuesto dinero. Es una concepción de desarrollo tradicional, vertical, ascendente, habitualmente graficada por escaleras, paso por paso.

⁶ Observar cita 2

Refiriéndonos al compromiso que tienen los “Baby Boomers” con la empresa, lo hacen por completo, aunque no con una lealtad ciega como lo hacían los “Tradicionalistas”, sino por su creencia en una misión compartida. Se comprometen con la misión de la organización, con el proyecto de lograr un cambio; esto hace que sea manifestado con una disponibilidad incondicional y con un perfil *workaholic* propio de esta generación.

El Feedback, reconocimiento y trabajo en equipo.

Para los “Baby Boomers”, el feedback que existía era solamente para comunicar novedades de la empresa, como por ejemplo algo referido a la gestión del desempeño, aumentos en el salario, nuevos bonos etc. No era visto como una oportunidad de aprendizaje como lo hacen las nuevas generaciones. Era visto solamente como una forma de comunicarse. Siguiendo esta línea, los canales de comunicación que empleaban los “Baby Boomers” fueron siempre los formales, ya sea de manera oral o escrita a través de memorándum. Con la aparición de las redes sociales y las nuevas tendencias tecnológicas hizo que algunos miembros de esta generación debieran modificar su forma de comunicarse a través de esos medios.

Con lo referido al reconocimiento, ellos trabajaron durante toda su carrera en ambientes jerárquicos bien definidos en los que el mejor salario y posición estaban definidos por el éxito. Cuanto más alto se llegaba, más exitoso y por lo tanto mayor reconocimiento. El reconocimiento para esta generación está asociado a los ascensos en la organización. Será mejor visto si viene acompañado con símbolos de estatus como por ejemplo, una nueva oficina, un lugar exclusivo para estacionar su auto etc.

Con respecto al trabajo en equipo, esta generación instaló la participación y el consenso en las organizaciones. Con ellos empieza a hablarse de trabajo en equipo,

donde obviamente se empezó a realizar con esquemas de comunicación absolutamente formales, que luego, con el pasar de los tiempos, se fueron modificando. Vale aclarar que más allá de desarrollar equipos de trabajo, ellos siempre promulgaron la responsabilidad individual del poder.

La autoridad y el liderazgo.

Para los “Tradicionalistas”, el respeto estaba asociada a la autoridad, y esta a la jerarquía. Respetar a alguien era tratarlo de acuerdo con su rango, con su edad, con su rol destacado. Este modelo de obediencia censuraba sus pensamientos cuando no estaban alineados a los de la autoridad. Los “Baby Boomers” con sus ideales de cambio y superior nivel de formación, no creen que la autoridad merezca respeto por el solo hecho de estar un escalón más arriba en jerarquía. No obstante, el mandato social es tan fuerte que, en gran medida, actúan del mismo modo que los “Tradicionalistas”. En las organizaciones, si bien muestran respeto por la autoridad formal, este no siempre va acompañado de respeto intelectual.

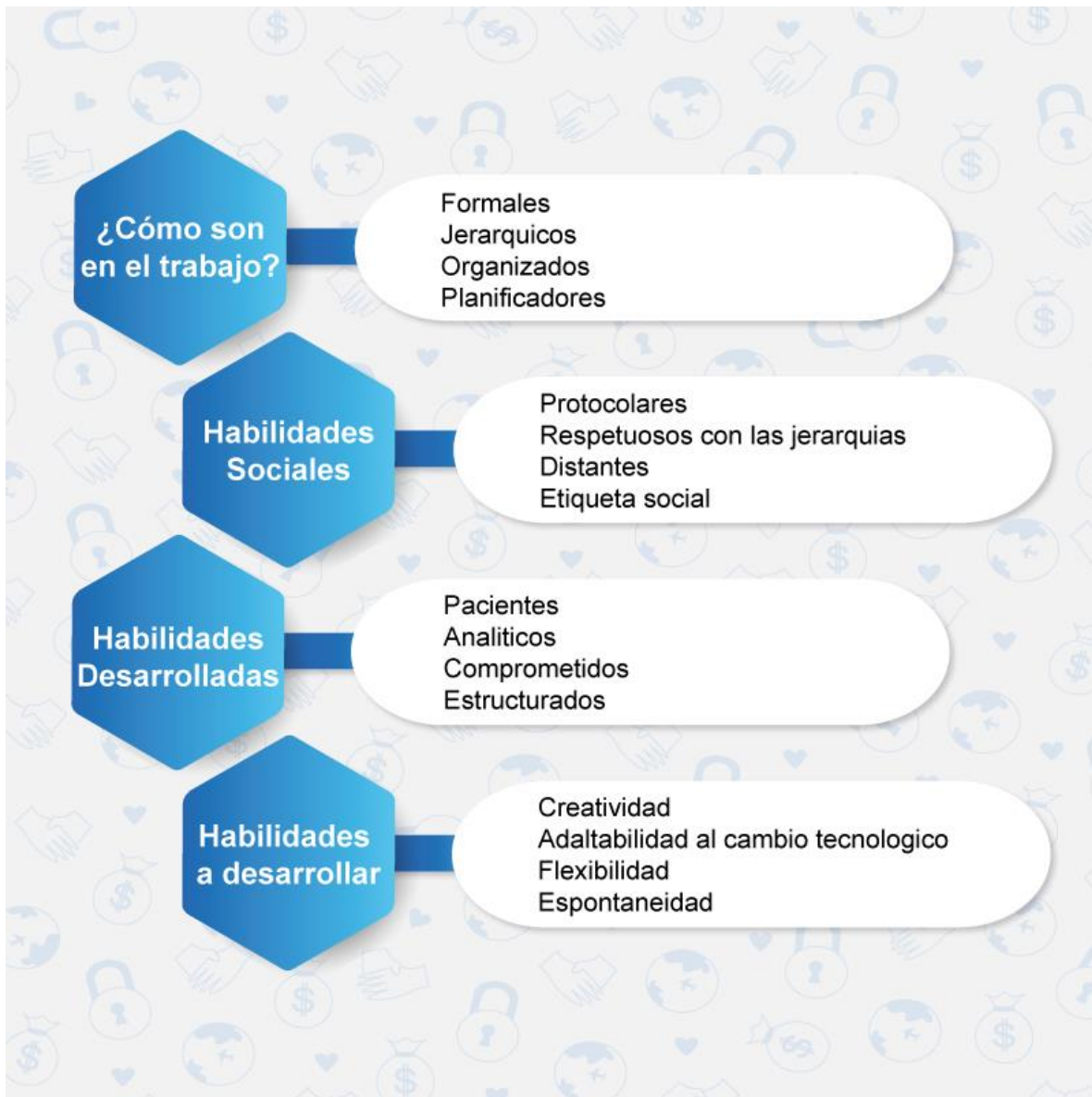
Con respecto al liderazgo para esta generación, suelen poner de manifiesto un estilo con un alto ejercicio de consenso, sin embargo, a veces predomina el *yo* sobre el *nosotros*. Los “Baby Boomers” como líderes son realmente apasionados, preocupados por la participación y el espíritu en el lugar de trabajo, transmiten valores y cultura organizacional, tienen una visión global de las cosas y conocen perfectamente el “Know How” de la compañía. A pesar de esto, a veces tienen grandes dificultades para practicar un estilo de gestión que profesan porque tienen dificultades para asimilar prácticas o formas de alcance de objetivos diferentes de los de ellos. Su estilo de liderazgo posee grandes rasgos de un “Paternalista”, además de un estilo “Imitativo”.

Citando la fuente del OBSERVATORIO DE RRHH⁷, los “Baby Boomers” afirman que enfatizan las buenas prácticas y las comparten; que promueven la responsabilidad frente al paternalismo; intentan sacar al colaborador de su zona de confort; tienen más experiencia a la hora de dar feedback; que gestionan a cada persona del equipo conforme a sus fortalezas o debilidades; que fomentan la visibilidad en el equipo y en la organización; que practican la escucha activa y que promueven una comunicación transparente.

⁷ ORH Observatorio de Recursos Humanos (4 de Diciembre de 2017) Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/liderazgo/los-lideres-las-diferentes-generaciones.html>



Fuente: Mascó Alejandro, (2012), ENTRE GENERACIONES, Buenos Aires editorial TEMAS.



Fuente: Mascó Alejandro, (2012), ENTRE GENERACIONES, Buenos Aires editorial TEMAS.

Generación “X”

Contexto histórico.

Nacidos entre 1964 y 1980 aproximadamente, hijos de los últimos “Tradicionalistas” y de los primeros “Baby Boomers”, los miembros de esta generación son relativamente pocos. La explosión demográfica de la posguerra se ha frenado por

el aumento de la tasa de divorcios, las píldoras anticonceptivas y la planificación familiar. Algunos estudios indican que el nombre de esta generación está en relación con la no identificación de este grupo con posturas ideológicas o grupos de pertenencias.

Los “X” formaron parte de un contexto en el que cayeron abruptamente las ideologías que gobernaron a las generaciones anteriores y se insertaron en el mundo del consumo que luego se profundizará con los “Y” (Personas nacidas entre 1980 y 2000 aproximadamente). Entre los hechos que vivieron se distinguen la primavera de Praga, las dictaduras de América Latina, el fin de la guerra fría, la caída del muro de Berlín, la disolución de la Unión Soviética, el crecimiento tecnológico y los inicios del consumismo.

Por todos estos hechos que vivieron, desarrollaron un profundo escepticismo. No hay ni bien ni mal, todo tiene matices, todo puede ser encuadrado en una zona gris. Esta generación crece en un mundo online las 24 horas: el teléfono celular, el cable o internet. Con tanta facilidad de acceso a información, comprenden que el mundo no es un lecho de rosas, y que el idealismo solo conduce a grandes frustraciones. Son miembros de una generación que solo cree en ellos mismos, caracterizados por el individualismo y escepticismo que se protege replegándose sobre sí mismos.

Como principales características se pueden nombrar la gran lealtad a su profesión y no tanto a su empleador. Son más individualistas. Tienen una gran necesidad de autonomía y flexibilidad en sus estilos de vida y puestos de trabajo y por lo tanto tienen menos necesidad de liderazgo directivo. En general tienden a ser más positivos en cuanto a la independencia y adaptabilidad, lo que hace que sean capaces de manejar lo que se interponga en su camino. Son competitivos e individualistas. La confianza en sí mismos y los entornos desafiantes hace que desarrollen perfiles centrados en el trabajo individual y la competencia. Buscan oportunidades para mejorar sus habilidades en el trabajo y no solo buscan hacer el trabajo asignado.

Los “X” como una generación de transición.

En las oficinas, es frecuente que la mayor parte de los trabajadores sean “Baby Boomers” y miembros de la generación “Y”. Los “X”, nacidos en una época de fuerte descenso de la natalidad, suelen ser los menos. Si bien la generación “X” comulga con muchos de los valores de los “Y”, se encuentran atados de manos en las organizaciones dirigidas por los “Baby Boomers”. En cierta forma, son el “*jamón del sándwich*” de dos generaciones híper demandantes.

Los “X” al ser una especie de camada en transición hacia un mundo caracterizado más por el cambio que por la estabilidad, por las reestructuraciones económicas y la falta de empleo, el traspaso de la industria de bienes materiales a virtuales, podría llegar a convertirse en el puente para que los “Baby Boomers” y los “Y” logren la sinergia que muchas veces falta en las organizaciones para sacar el máximo provecho posible a la diversidad intergeneracional. Cabe aclarar, que la generación “X” ya acepta como un valor positivo la diversidad.

La generación “X” siente que sus preferencias y sus valores chocan con los mandatos de la generación anterior. Ellos desearían trabajar de forma distinta, pero los que llevan adelante la lucha son los jóvenes de la generación “Y”. A medida que estos ocupen más espacios de decisión en las empresas, los “X” comenzaran a sentirse menos presionados.

Fue la falta de identificación con posturas ideológicas o grupos de referencia en su adolescencia lo que llevo a que muchos analistas pronosticaran esta generación con poca prosperidad en los negocios. Sin embargo, el mundo actual es escenario de crecimientos de empresas multinacionales como ser MSN, Yahoo o Google, cuyos creadores son miembros de esta generación, quienes lograron su máximo desarrollo empresarial antes de cumplir los 30 años.

Muchas de esas empresas nacieron bajo el signo del emprendurismo, es decir, a través de un movimiento caracterizado por moverse fuera de las estructuras clásicas creadas por los “Baby Boomers” y que también fueron exitosas. Esto le dio una fuerte confianza en sí mismos, por poseer, la actitud y aptitud ligada a la ruptura con los formalismos clásicos que habían dominado la escena.

Citando a Alejandro Mascó⁸, se puede afirmar que los “X” tienen la capacidad de absorber y aprender rápidamente de los recursos que los “Y” poseen. El “X” por pertenecer a un mundo que lo lleva a eso, se vuelve competitivo y genera recursos internos que le permiten aprender, sobre todo de los “Y”, que son los que traen a las organizaciones las nuevas herramientas tecnológicas. El “X” no solo verá como el “Y” lleva adelante el proyecto o proceso, sino que también intentará entender y aplicar su distinta forma de pensar para alcanzar los objetivos. En rigor, buscará internalizar los cambios. La corta distancia en el ciclo de vida entre una generación y otra es realmente el secreto para aprovechar esa situación.

Los “X” en la empresa, su visión de trabajo, el compromiso y reconocimiento de la empresa.

La pérdida de fe en las instituciones se manifiesta en el comportamiento laboral de los “X”. Saben que no deben depositar su futuro en una compañía o un jefe. La apuesta más segura es en ellos mismos, en su propio desarrollo. Prefieren un alto nivel de independencia e imponer sus propios tiempos. Cuando algo no les gusta, buscan un cambio. Son activos y no reactivos como las generaciones anteriores, tienen en claro que trabajan para vivir y no viven para trabajar como sus padres. Valoran el tiempo dedicado a la familia, a los amigos y a todo lo que les de placer fuera del trabajo.

Manifiestan además una nueva concepción del espacio y tiempo laboral. El compromiso no se mide por las horas de permanencia en la oficina. Lo importante

⁸ Observar cita 1

son los resultados, por lo tanto, los jefes de la generación “X” piden logros y no presencia física. Valoran la informalidad en el trato, en la vestimenta y en el mobiliario. Buscan estar cómodos y ser ellos mismos.

Con respecto a su visión del trabajo, sostienen que su desarrollo profesional no debe interferir con su vida personal. Buscan desplegar sus intereses en el trabajo y creen que es necesario un largo periodo de exploración para descubrir su *lugar en el mundo*. Debido al aumento en la longevidad, las nuevas generaciones tendrán un ciclo laboral más largo que el de las anteriores. Esto, sumado a la convicción de que se “debe encontrar lo que uno ama”, los motiva a encarar un periodo de exploración que se considera como una inversión para el futuro.

En lo referido al compromiso, primero se explicara el termino *engagement*, que es el utilizado por autores anglosajones. Es importante aclarar que el término en ingles describe mejor la definición y es mucho más abarcativo. El *engagement*, de acuerdo a la definición del Leadership Council⁹, es el grado en que los colaboradores están comprometidos emocionalmente o racionalmente con algo o alguien en la organización, impactando esto en la forma en que trabajan (su dedicación) y el deseo de permanecer allí. El compromiso para esta generación entonces se asocia a un contrato, que se rompe inmediatamente si alguna parte no cumple con lo anteriormente pactado.

Citando un dato de relevancia expuesto por la autora Paula Molinari¹⁰, debido a los grandes cambios que se dan en nuestro entorno, esta época se caracteriza por los niveles de compromiso más bajos históricamente, con claros impactos sobre el desempeño y la retención. En Gran Bretaña, solo el 20% de los trabajadores se sienten comprometidos; en Francia apenas el 17%. Para las empresas, esto se manifiesta en pérdidas económicas directas, costos de reemplazo, desmotivación y deterioro del clima laboral.

⁹ Observar cita 2

¹⁰ Observar cita 2

Con respecto al reconocimiento, los “X” se sienten reconocidos cuando reciben más libertad para manejar sus tiempos y su forma de trabajo. Les gusta ser reconocidos no solo por motivos laborales, sino también por cuestiones personales como ser la graduación de un miembro del equipo. Valoran mucho el intercambio con su equipo, por eso una buena forma de brindarles reconocimiento es organizar una celebración para todo el grupo.

Feedback, desarrollo y calidad de vida laboral.

Con la generación “X” el concepto de feedback sufre un cambio abrupto. Para las generaciones anteriores esto era asociado al proceso de gestión, donde solo existía comunicación para hablar del desempeño del empleado por ejemplo. Con esta generación el feedback adquiere mayor valor y se independiza del proceso formal de gestión de desempeño. Se convierte en un animador del proceso de relacionamiento entre el jefe y el colaborador, un vehículo fundamental del aprendizaje. Por eso, esta generación pide un feedback continuo.

El concepto de desarrollo también sufre una ruptura entre esta generación y la de los “Baby Boomers” debido a la pérdida de confianza en las instituciones. Los “X” ya no se manejan con el paradigma de la escalera corporativa como la generación anterior, si bien buscan desafíos, estos no están asociados directamente con el crecimiento jerárquico. Prefieren buscar nuevos aprendizajes, oportunidades y una mayor compensación. Son ellos los que definen sus intereses, la modalidad preferida de empleo, la cultura de la organización y el contenido de la tarea. Es la primera generación que busca activamente cambiar su trabajo.

Citando un dato expuesto en el libro de Alejandro Mascó¹¹, un estudio realizado entre 24000 administradores de mandos medios realizado por Personnel Decisions

¹¹ Observar cita 1

International (PDI) y publicado en la revista *Psychology Today* estimó que los gerentes “X” reciben las calificaciones más altas en desarrollo en el trabajo.

Con respecto a la calidad de vida laboral, es importante aclarar que esta generación fue testigo de los cambios en los modelos familiares. Observaron el proceso de la incorporación de las madres al mercado de trabajo así como también la descomposición de la estructura familiar tradicional. A partir de lo anterior, las familias de los “X” son más pequeñas, heterogéneas, con roles compartidos de los padres para la subsistencia familiar y cambios en los vínculos matrimoniales con especial protagonismo del lugar de la mujer.

Los “X” trabajan para vivir, la calidad de vida no está vinculada al trabajo sino al proyecto personal. Tener una buena vida es tener la posibilidad de hacer lo que le importa. Y, en la lista de cosas importantes, hay mucho más allá del trabajo. Por lo tanto, al momento de analizar una propuesta laboral, los “X” tienen muy en cuenta el impacto sobre su calidad de vida. Los “Baby Boomers” tienden a enfocarse en el dinero y en el estatus que le otorga una nueva posición. Los “X”, por el contrario, realizan un balance entre el desafío, el dinero, el tiempo personal, y la posibilidad de hacer lo que le gusta.

La autoridad, el trabajo en equipo y liderazgo.

Para la generación “X” solo las personas profesionales y creíbles gozan de autoridad. Ésta se legitima por el comportamiento, no por la jerarquía. Las manifestaciones de respeto también cambian. Para esta generación respetar es incluir al otro. Por ejemplo, respeta al jefe cuando este lo consulta y quieren aprender de él.

Con respecto al trabajo en equipo, se puede definir que los “X” son la generación *pro-resultado*, siempre buscan la forma más directa de alcanzarlo. Esto no quiere decir que no sepan o quieran trabajar en equipo, sino que tienden a enfocarse más

en la distribución de tareas, compromiso con los acuerdos y foco en las decisiones. Como consecuencia de la confianza en sí mismos y en los entornos en que se desarrollaron, generaron perfiles centrados en el trabajo individual y la competencia. Esto se ve modificado al momento en que un “X” debe liderar un grupo. Comienzan a tratar a los empleados con un balance más en el acercamiento, en la comunicación y fomentar activamente el trabajo en equipo.

En lo referido al liderazgo, buscaron instalar en las organizaciones un estilo que pueda notarse a través del ejemplo y del hacer. Si bien les interesa la necesidad de conciliar las diferentes opiniones de los miembros del equipo, suelen orientarse más al logro personal que a la gestión de las personas. Los estilos de liderazgo que emplean pueden ser de tipo situacional, basándose en la selección de diferentes tipos de liderazgo acorde al grupo a cargo y al contexto, y de tipo democrático, donde su autoridad se basa en la aceptación de valores de cooperación, discusión u consenso. También existe una tendencia hacia un estilo de tipo “Afiliativo”, donde el líder busca promover un buen clima de trabajo, se interesa por el equipo y por lo tanto trata de integrar las necesidades y expectativas de los miembros.

Citando la fuente del OBSERVATORIO DE RRHH¹², los líderes de la Generación X consideran que fomentan la auto responsabilidad; usan metodología Smart; hacen visibles los éxitos del grupo; utilizan métodos de comunicación que facilitan el trabajo colaborativo; evitan el presentismo sin valor, y dan reconocimiento personal al colaborador.

¹² Observar cita 7



Fuente: Mascó Alejandro, (2012), ENTRE GENERACIONES, Buenos Aires editorial TEMAS.



Fuente: Mascó Alejandro, (2012), ENTRE GENERACIONES, Buenos Aires editorial TEMAS.

Generación “Y”.

Contexto histórico.

Esta generación se encuentra conformada por personas nacidas entre 1980 y el 2000 aproximadamente. Son la primera generación “*Updated-Gen*” como los define

Alejandro Mascó¹³ ya que nacieron en un mundo dominado por el cambio constante, además son los primeros nativos digitales. Se trata de jóvenes gobernados por la actualización permanente, la inmediatez y por la eliminación de límites espaciales y temporales. Para ellos, nada es imposible, todo es ahora y no hay cosa que dure toda la vida.

Algunos de los sucesos históricos que marcaron esta generación son la guerra del Golfo, los atentados del 11 de Septiembre, las guerras contra el terrorismo etc. Por la vitalización que ofrece la web y las redes sociales hoy en día, la información vuela, todo se vuelve global e impacta. Los diferentes sucesos políticos, económicos y sociales que experimento esta generación, dejaron huella en su comportamiento que se pueden proyectar globalmente. Esta generación suele pensar más en el presente a diferencia de las generaciones anteriores que se enfocaban más en el mediano y largo plazo de las cosas. Los “Y” interpretan la realidad poniendo lo emocional por sobre lo racional.

Como principales características se puede decir que los “Y” son muy ambiciosos debido al alto grado de instrucción que poseen, por los que les motiva el desafío permanente. Son creativos ya que su pensamiento les permite unir discontinuidades lógicas para generar ideas innovadoras. Son multitareas, utilizan diferentes recursos y multiplicidad de tecnologías, son prácticos, orientados al logro, valoran la precisión y también la rapidez. A diferencia de las otras generaciones, los “Y” desarrollaron más el hemisferio derecho de su cerebro, concentrado más en lo simultaneo, lo creativo y emocional. El hemisferio izquierdo en cambio, se centra más en el razonamiento y lo secuencial.

El uso de la tecnología y la educación.

La generación “Y” es la primera nativa tecnológica, ellos no pueden entender el mundo sin ella. Desarrollados en un contexto histórico y social muy marcado por un

¹³ Observar cita 1

proceso de globalización y un fuerte acento en la tecnología informática y comunicacional, se transformó la manera en la que la gente interactúa con el mundo, se comunica y, por ende, también en su forma de trabajar.

Esa misma tecnología deja marcas impresas en comportamientos, personalidad y demandas de esta generación. Por ejemplo, el actual mundo tecnológico se caracteriza por la instantaneidad, la interacción, la distancia y la brevedad. Esto forma parte de su rutina, condiciona sus hábitos, formas de comunicarse y los modos de relacionarse. A partir del uso de la tecnología, los “Y” desarrollaron estilos de comunicación informal y rápida, directa y con patrones de colaboración a distancia.

Con respecto a la educación, los “Y” se reconocen como la generación con mayor preparación académica de la historia. Eso le permite reivindicar su autonomía de pensamiento. Además de tener un importante acceso a la educación formal poseen la capacidad de manejar las herramientas que actualmente permiten el acceso a cualquier información: la web y el nuevo mundo de aplicaciones. A manera de ejemplificar y demostrar los altos niveles de estudio de esta generación, se citara una encuesta expuesta en el libro de Alejandro Mascó¹⁴, realizada en 2012 en Argentina por una firma de Recursos Humanos, donde se les consulto a 1000 personas de la generación “Y” sobre los títulos de grados adquiridos, ante lo cual, el 42% respondió secundario, el 23% estudios terciarios, el 30% universitarios y finalmente el 5% indico que tienen un título de posgrado.

Debido a esto, los “Y” son creativos, multitareas, rápidos etc. Estas características repercuten en las organizaciones que los emplean, ya que tienen acceso inmediato a muchas fuentes, piensan de manera abierta e interconectada y pueden llevar procesos de trabajo de diferentes maneras. Al ser multitarea, esto también afecta a su forma de trabajar. Son capaces de hacer muchas cosas a la vez o manejar

¹⁴ Observar cita 1

simultáneamente varios procesos. Ellos suelen hacer un trabajo más panorámico de lo que podrían hacer otras generaciones debido a su experiencia y modalidad de trabajo.

La generación “Y” posee un tipo de alfabetización mediática basada en el tiempo presente (los medios no dan cuenta de los procesos, valora la primicia en donde un acontecimiento reemplaza a otro), el atomismo (desarrollo de subjetividades que perciben al mundo como elementos sueltos, en el que nadie ha dado una clave interpretativa de esos acontecimientos), explicaciones simplistas (no se elabora un pensamiento analítico ni ideas jerarquizadas en donde se puede explicar la causalidad ni los procesos, por lo que se desarrolla un pensamiento genérico sin referencia), emociones, sentimientos y pasiones (los medios apelan al mundo de las sensaciones).

Los “Y” en la empresa, su visión y lo que buscan del trabajo.

Esta generación es la primera que busca activamente placer y diversión en su trabajo. Si bien detestan perder el tiempo en su trabajo, la responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen. Según la definición de Bruce Tulgan, fundador de la firma Rainmaker Thinking, líder en investigaciones generacionales, a la revista Fortune en 2007 (Mascó, 2012), los miembros de esta generación comprenden la fuerza de trabajo más eficiente en la historia de la humanidad debido a que cuentan con información al alcance de la mano y, sin dudas, tienen grandes expectativas de cumplir con sus objetivos.

Según estudios realizados por ManpowerGroup¹⁵, esta es la generación que más horas trabaja, a diferencia de lo que podría pensarse. Un 73% reporta que trabaja más de 40 hs. a la semana, y casi un cuarto trabaja más de 50 horas. Los de la India tienen la semana laboral más larga, mientras los australianos la más corta;

¹⁵ IMCO, (12 de Agosto de 2016), Recuperado de https://imco.org.mx/banner_es/las-carreras-de-los-millennials-vision-2020-via-manpower/

una media de 52 y 41 horas a la semana respectivamente. Un 26% de los “Y” a nivel global están trabajando a la vez en dos o más empleos pagos. A continuación se podrá visualizar un gráfico que demuestra la cantidad de horas semanales trabajadas por los “Y” en diversos países del mundo.



Fuente: IMCO, (12 de Agosto de 2016), Recuperado de https://imco.org.mx/banner_es/las-carreras-de-los-millennials-vision-2020-via-manpower/

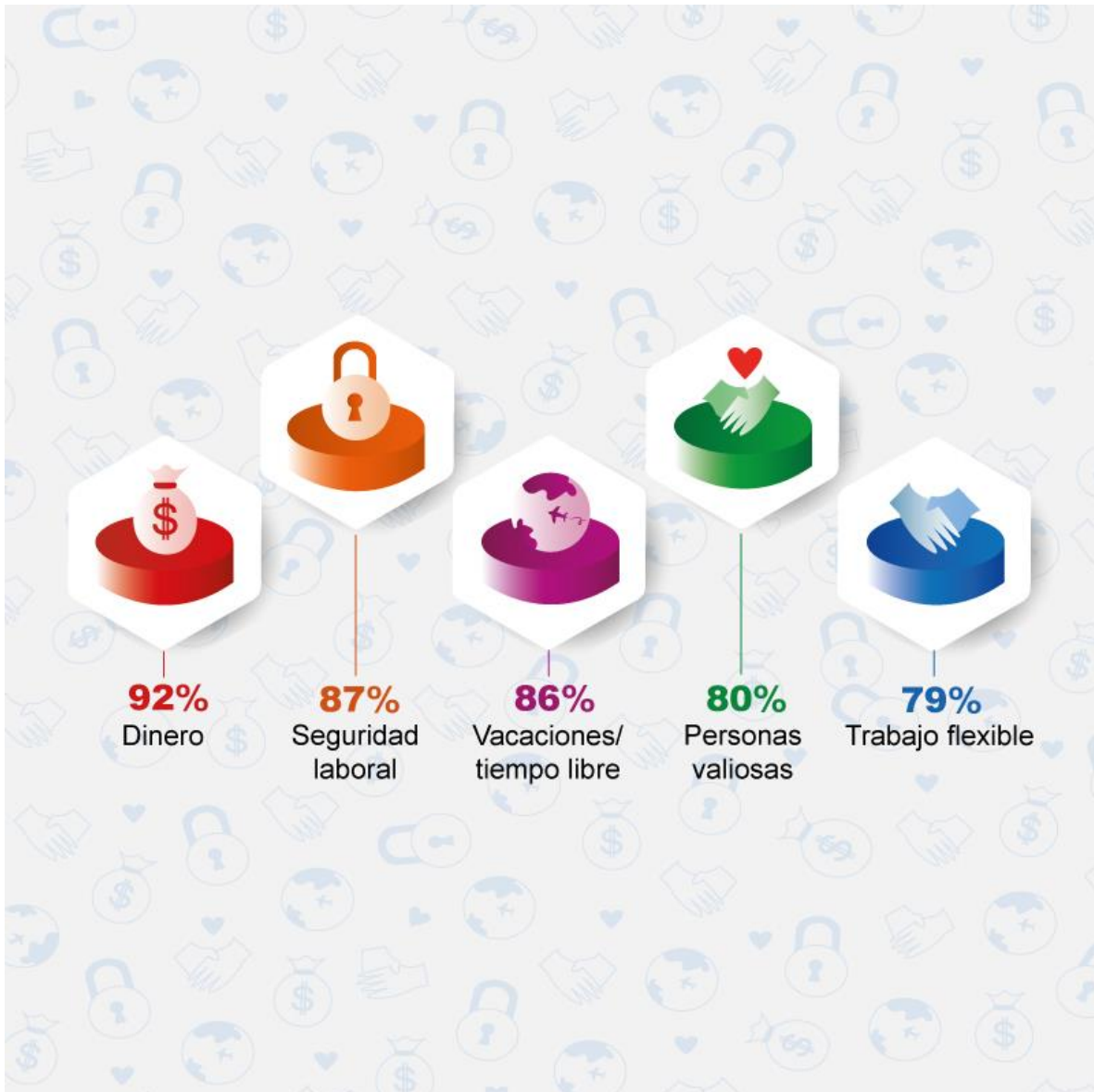
Con respecto a la visión que tienen del trabajo, esto no se trata de un fin en sí mismo, sino que es la forma de satisfacer las necesidades de su vida privada. Debido a su gran vinculación de tener una vida sana y equilibrio entre la vida social

y laboral, buscan tener autonomía de sus conductas tanto en lo personal como en lo laboral. Reconocen la importancia de su vida personal, a la cual defienden de la irrupción del mundo profesional y buscan un balance más equitativo entre trabajo y placer. Son una generación que incluye las emociones y pasiones en la vida privada pero también en el trabajo. Uno es en el trabajo lo que es en la vida, a diferencia de las generaciones anteriores, donde trataban esto como dos mundos distintos.

El contexto laboral perfecto para los “Y” es en donde encuentren libertad para la toma de decisiones y responsabilidades individuales, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, colaboración y toma conjunta de decisiones, objetivos a corto plazo, revisiones de rendimiento y feedback continuo, comunicación abierta, gestores cercanos y accesibles, respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo, retribución por resultados y no por horas trabajadas, flexibilidad horaria que permita una adaptación efectiva entre la vida personal y laboral, flexibilidad espacial y un jefe que los ayude a descubrir y definir sus intereses, habilidades y debilidades.

Con respecto a las prioridades que tienen los “Y” al momento de elegir un trabajo, el dinero, la seguridad laboral y el tiempo libre se encuentran primeras en el ranking. Buscan ser recompensados en su esfuerzo, sentirse seguros en su trabajo, y a su vez, tener la libertad para tomarse un tiempo libre de vez en cuando. Además, valoran trabajar con personas que consideran valiosas, disfrutar del tiempo en el trabajo, junto con la posibilidad de trabajar en un ambiente flexible y desarrollar nuevas habilidades. A continuación se podrá observar un ranking de top cinco realizado por ManpowerGroup¹⁶ donde se podrá visualizar lo anteriormente expuesto.

¹⁶ Observar cita 15



Fuente: IMCO, (12 de Agosto de 2016), Recuperado de https://imco.org.mx/banner_es/las-carreras-de-los-millennials-vision-2020-via-manpower/

Para poder conocer cómo se definen profesionalmente los miembros de esta generación, una consultora de RRHH en Argentina en el año 2012 (Mascó, 2012) realizó una encuesta a 1000 personas y los resultados sostienen que un 21% se reconoció proactivo, el 18% optimista, el 17% multidisciplinario, el 16% son creativos, el 9% conciliadores, el 8% innovadores, mientras que el 6% son arriesgados y el 5% se describió como demandantes.

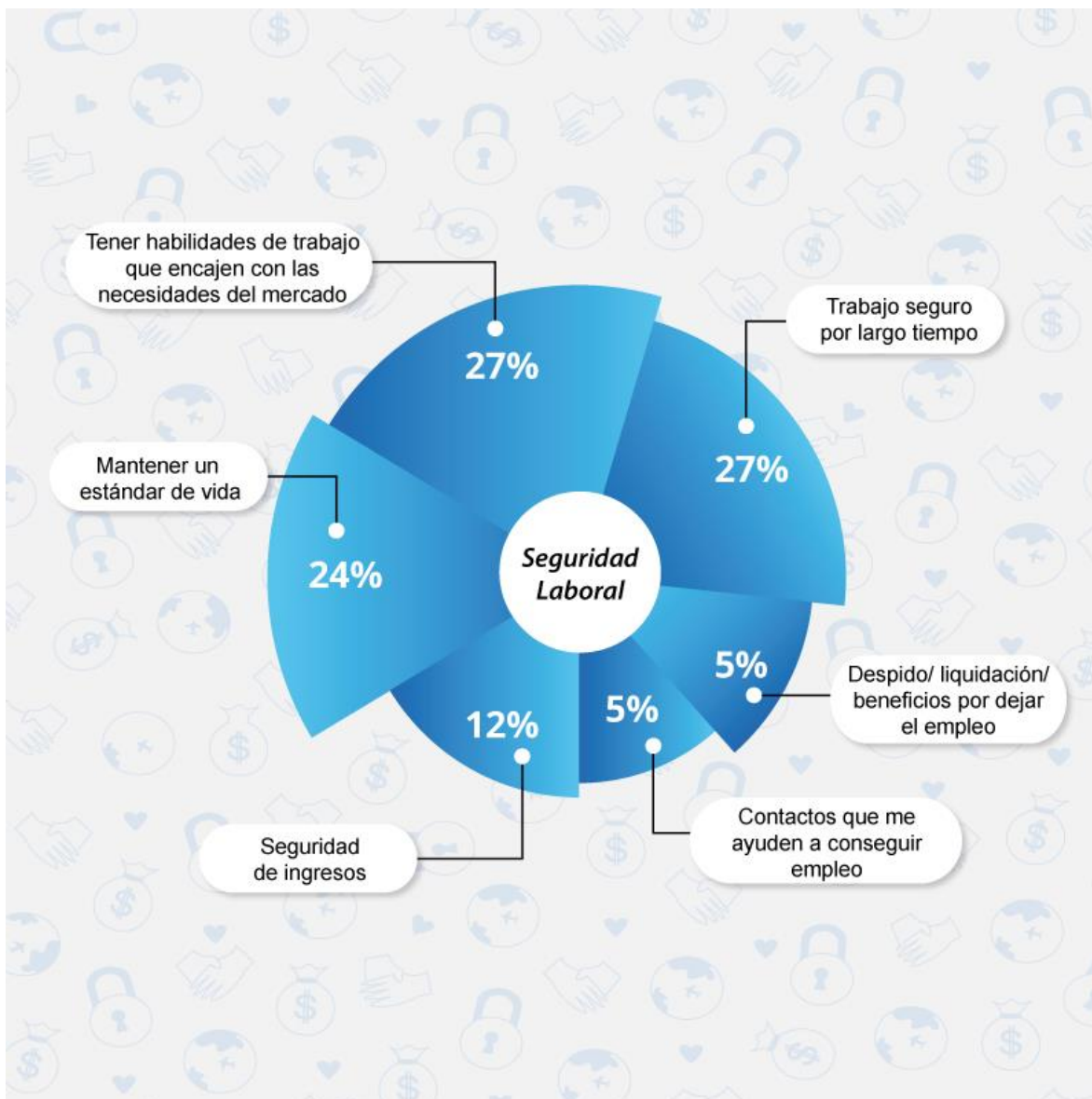
Calidad de vida y seguridad laboral.

Como se dijo en apartados anteriores, para los “Y” no existe equilibrio vida-trabajo, sino que existe calidad de vida que incluye al trabajo. La vida es una sola para esta generación, se es feliz en la vida y esto debe incluir al trabajo. Si bien comparten una tendencia similar a los de los “X” en lo referido a la calidad de vida laboral, esta generación cuenta con ciertas particularidades. El clima en el trabajo, las relaciones con los compañeros y el disfrute son centrales. Esta generación tiene mayor claridad que los “X” sobre todo lo que quieren y no quieren soportar. Por eso, con mucha frecuencia toman decisiones de no pertenecer a ambientes laborales donde no se sienten cómodos, optando por opciones como un manejo más flexible de los tiempos o con mayor disfrute.

Esta nueva visión de calidad de vida laboral modifica mucho las estructuras y modos de trabajar. Reconfigura antiguas visiones de la jornada laboral (horarios flex, teletrabajo, trabajo por objetivos), jerarquización espacial en la oficina (hoy más abierta, con mayor horizontalidad), división de esferas (la familia debe estar integrada en la empresa) o el feedback requerido por los empleados, para citar solo algunos ejemplos que registran las organizaciones.

En lo referido a la seguridad laboral, esto es un ítem fundamental para esta generación. Cuando consideran importante una oportunidad brindada por el empleador, tienen grandes deseos de seguir adelante con el mismo y obtener oportunidades de ascenso dentro de la organización. Es importante aclarar que aunque posean estos deseos, los “Y” actúan de forma precavida al momento de avanzar con el mismo empleador. Al igual que los “Tradicionalistas”, aspiran a la seguridad de un trabajo de tiempo completo que les garanticen mantener su nivel de vida.

Citando una estadística realizada por ManpowerGroup¹⁷, a continuación se podrá observar los ítems que comprenden la seguridad laboral para esta generación.



Fuente: IMCO, (12 de Agosto de 2016), Recuperado de https://imco.org.mx/banner_es/las-carreras-de-los-millennials-vision-2020-via-manpower/

¹⁷ Observar cita 15

Desarrollo y Feedback.

En lo referido al desarrollo, los “Y” comparten la misma visión que los “X”, al enfocarse en el aprendizaje de nuevos conocimientos, la obtención de nuevas oportunidades que signifiquen un gran desafío para los mismos y una buena remuneración. Algunos rasgos que los diferencian es que los “Y” buscan un aprendizaje continuo, que se dé también en un ámbito laboral. En la figura de su jefe pretenden encontrar en él un papel de educador o de coaching. Al ser la generación más autodidacta de la historia, lo novedoso le interesa y poseen una gran capacidad para adaptarse a los continuos cambios que se generan en su entorno.

Con respecto al feedback, es importante explicar que los “Y” han crecido con la facilidad de poder contar con Internet, videojuegos, etc. que son experiencias que les han dado una gratificación instantánea y un feedback constante. Por esa razón esperan encontrar ese mismo feedback y gratificación instantánea en todos los ámbitos de su vida. El ámbito laboral no es una excepción a la regla, ellos pretenden que sus jefes le brinden un feedback de manera continua e informal, que el mismo se enfoque en el reconocimiento y el aprendizaje. Los “Y” forman parte de la generación que necesita saber cómo están haciendo las cosas, esperan una retroalimentación atractiva y evaluaciones que les permita saber qué es lo que se espera de ellos.

Trabajo en equipo y liderazgo.

En el trabajo en equipo, los “Y” son sumamente colaborativos, fomentan que todos los miembros se sientan parte del mismo y buscan evitar competencias personales. El trabajo es visto como una colaboración horizontal sin límites de áreas o sectores, la información es compartida entre todos los miembros, y conforman su equipo según las características que destacan a cada integrante que puede apoyar a cumplir el objetivo deseado.

Con respecto al liderazgo, los “Y” presentan un estilo muy colaborativo, son democráticos ya que están orientados a la conciliación y flexibilidad en los equipos, le interesa el compromiso y la opinión de sus miembros. Son grandes generadores para crear ambientes de comunicación directa entre los diversos miembros de la organización. También se caracterizan por su estilo de “formador”, ya que esperan acompañar el crecimiento personal y profesional de sus pares, se convierten en una clase de coaches. Solo cuando sea necesario buscan marcar su rol de líder. Brindan un alto grado de libertad de acción a sus pares.

Además existen rasgos de un estilo “Visionario”, donde el líder comunica continuamente a los miembros del equipo el objetivo y las pautas para alcanzarlo, comunica los procesos de cambios y posee un alto interés por saber cómo se encuentran sus pares.



Fuente: Mascó Alejandro, (2012), ENTRE GENERACIONES, Buenos Aires editorial TEMAS.



Fuente: Mascó Alejandro, (2012), ENTRE GENERACIONES, Buenos Aires editorial TEMAS.

Liderazgo.

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio¹⁸. Otra definición podría ser que el liderazgo es el arte de influir en las personas para que voluntariamente hagan lo que es mejor para la organización. La palabra proviene del inglés *leader* (conducir, guiar) y del francés *tesaurus* (superioridad, importancia), por lo tanto en la esencia de la palabra se puede notar que su principal objetivo es que el líder nos lleva a algún lado y que además es de gran importancia. Las características más sobresalientes del liderazgo son:

- La guía hacia una dirección.
- Acompañamiento al grupo.
- Inspirar y motivar a otros.
- Escucharlos.

¹⁸ Achua Cristopher, Lussier Robert, (2014), Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México editorial CENGAGE Learning



Fuente: Achua Cristopher, Lussier Robert, (2014), Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México editorial CENGAGE Learning

Los elementos claves en la definición del liderazgo son:

- Líderes y seguidores: Este es un camino de dos sentidos ya que tanto líderes como seguidores generan influencia en el otro. Los líderes tienen la habilidad de influir en los demás, el seguidor es quien recibe la influencia pero además posee un rol activo ya que puede ser capaz de ofrecer sugerencias o colaborar en la toma de decisiones y así influir al líder.

- La influencia: Es la esencia del liderazgo, el proceso de un líder al comunicar ideas, ganara aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio. La influencia incluye el poder, la política y la negociación.
- Objetivos organizacionales: Los líderes definen una dirección para el futuro junto con las estrategias para el logro de la visión, que tiene en cuenta todas las fuerzas pertinentes de la organización y el contexto. Debe poner énfasis en fijar e interpretar las metas.
- Cambio: Una fortaleza de los líderes es su habilidad para cambiar, innovar y crear. Trabajan para desarrollar enfoques nuevos y generar valor mediante el cambio y la mejora de los sistemas y organización. Deben percatarse de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño.
- Personas: Implica que el líder debe atraer a buenos empedados, identificar a los individuos con un alto potencial, retenerlos, orientarlos y acompañarlos para que puedan desplegar correctamente sus habilidades.

Según Joaquín Sorondo¹⁹, las acciones que desempeñe el líder deben desplegarse en tres dimensiones.

- 1) Lo emocional: El líder debe ser capaz de movilizar positivamente las emociones de los miembros del equipo, crear un lazo emocional con ellos y permitir que puedan expresarse. Los líderes deben relacionarse personalmente con los seguidores, poner en juego su personalidad. Para eso, es primordial poder comunicarse. El arte de influir comienza con el arte de establecer relaciones personales sustentadas en emociones.
- 2) Lo racional: Como líderes se debe mostrar el camino para alcanzar los objetivos, para eso va a desarrollar una visión que deberá alinear con los intereses del grupo y los propios. Es importante comprender que los une un mismo propósito e interés.

¹⁹ Sorondo Joaquín, (2018), Liderazgo para los número 1, Buenos Aires editorial PAIDÓS EMPRESA

- 3) La conducta: Las personas seguirán al líder a través de nuevas conductas que se alineen a la visión compartida que se creó. El líder debe ayudar a generar y modificar conductas para lograr que determinadas cosas ocurran.

La inteligencia emocional en el liderazgo.

Un líder debe conocer sus propias capacidades, tener metas y sueños claros y saber en qué medida estos coinciden con la organización o el grupo que dirige. Un buen líder debe conocerse desde lo emocional y racional, sin disociación alguna. Debe tener la capacidad de reconocer sentimientos propios y el de los demás, auto motivarse y gestionar correctamente las relaciones.

Citando a Fabiana Gadow²⁰, los principales componente de la inteligencia emocional que debe conocer y gestionar el líder son:

- Autoconocimiento emocional (conciencia de uno mismo): Es el conocimiento de las propias emociones y como afectan a la persona. Conocer cómo influye el estado de ánimo en el propio comportamiento, cuales son las virtudes y puntos débiles. El autoconocimiento requiere:
 - ✓ Autocontrol emocional (autorregulación) que permite no dejarse llevar por los sentimientos del momento.
 - ✓ Automotivación, porque dirigir las emociones hacia un objetivo permite mantener la motivación y fijar la atención en las metas mediante el optimismo, iniciativa, capacidad de emprendimiento etc.
- Reconocimiento de emociones ajenas (empatía): Es saber interpretar las señales que los demás emiten. Es el primer paso para entender a los otros e identificarse con ellos. Es quizás, la cualidad más importante que debe desarrollar un líder.

²⁰ Gadow Fabiana, (2015), Desarrollo y Coaching de mujeres líderes, Buenos Aires editorial GRANICA

- Relaciones interpersonales (habilidades sociales): Es saber tratar exitosamente con aquellos que están en una posición superior, con pares o supervisados.

Las competencias de un líder.

Se entiende por competencia a los conocimientos, habilidades, actitudes y valores definidos y descritos por patrones de conducta, observables y medibles, que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en una organización, en un momento y en un contexto determinado y que son uno de los factores claves del éxito de esta.

Las competencias esenciales para un buen líder son:

- El carácter: En él se ven plasmado los principios y la credibilidad del líder. Es determinante en la manera en que el líder resuelve los conflictos de intereses y cumple sus compromisos. El carácter de la persona es decisivo para su autodesarrollo, tenacidad, apertura al feedback etc. Es definitorio en la manera más genuina de comportarse, en el trato hacia los demás, en el trabajo colaborativo, el grado de confianza con los demás, su humildad y estabilidad emocional.
- La capacidad personal: Comprende los conocimientos técnicos, el análisis y la resolución de problemas, competencias profesionales, innovación, iniciativa, el uso efectivo de la tecnología etc.
- Orientación a los resultados: El líder debe ser capaz de crear objetivos que sean ambiciosos para los miembros de una organización. Es él que debe hacerse cargo de los resultados grupales, brindar el feedback necesario, asesorar al equipo, transformar los objetivos en acciones y crear objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Habilidades interpersonales: Comprende la capacidad de comunicar, inspirar y motivar a la gente, establecer relaciones positivas, desarrollar a los

miembros del equipo, fomentar el trabajo colaborativo, influir positivamente a los miembros etc.

- Liderazgo del cambio organizacional: Comprende a cambios tácticos, que son para crear mayor eficiencia, y el estratégico que son la creación de planes de acción para lograr un objetivo. Para poder implementar estos cambios, el líder debe lograr el apoyo del grupo, transformar la visión y los objetivos en metas estimulantes, desarrollar una visión estratégica y ser capaz de conectarla con el día a día etc.

Tipos de liderazgo.

Antes de desarrollar los distintos estilos de liderazgo, es importante aclarar que no hay uno mejor que el otro, sino que esto varía en función de la personalidad del líder, las características particulares de los seguidores, la organización y el contexto en el que se ejerce el liderazgo. Por eso, en la actualidad hablamos de un liderazgo situacional, que debe adaptarse a diversas circunstancias que enfrenta.

Si bien existen diversas clasificaciones de liderazgo, a continuación se desarrollaran los estilos que se emplearan en esta investigación:

- **Visionario o Transformacional**: Este estilo se empleara cada vez que sea necesario orientar o reorientar el rumbo de la empresa. También es útil cuando se debe enfrentar situaciones críticas o definir urgentemente una visión nueva y movilizadora. Es la modalidad más recomendable cuando se tiene que llevar adelante grandes transformaciones.

La tarea del líder es la de comunicar a los miembros de la organización no solo el objetivo que se desea alcanzar, sino además el camino y las pautas que se deberán concretar para poder alcanzarlo. El líder influye en sus miembros para hacer un cambio de enfoque en los intereses personales a uno de intereses colectivos. A través de este estilo, el líder debe comunicar

el sentido del trabajo, esto quiere decir comunicar a cada miembro el lugar que ocupan en el proceso de planificación y lo que se espera que haga. Esto hará que cada miembro conozca y sienta la importancia de su trabajo y la colaboración que este hace para la concreción de objetivos. Al emplearse este estilo de liderazgo, el empowerment y eficacia del equipo se ve altamente beneficiados.

Las competencias que se pondrán en juego al momento de ejercer este estilo son la comunicación y la empatía, ya que constantemente el líder debe comunicarse con sus seguidores y poder conocer lo que sienten respecto al nuevo rumbo que toma la empresa. También es importante la transparencia y credibilidad que el líder demuestre ya que la visión, después de todo, es un acto de fe, es creer que se puede llegar hasta el objetivo.

- **Formador**: En este estilo, el líder forma y acompaña el crecimiento personal y profesional de sus seguidores; enseña e invierte sus recursos en el otro. En el mundo empresarial, se formaron dos diversas modalidades de un líder formador:
 - El coach: El coaching requiere de una buena relación personal basada en la confianza. Por medio del mismo, el coach puede ayudar a sus seguidores a alcanzar sus objetivos, que puedan identificar sus debilidades y fortalezas, y puedan integrarlas a sus aspiraciones y objetivos laborales a través de un plan concreto de desarrollo. El coach debe ayudar a definir mejor sus objetivos individuales, a que aprendan a tolerar la frustración y a actuar con mayor autonomía.
 - El mentor: La función del mentor es la de transmitir sus conocimientos y experiencias con sus seguidores para que estos dispongan de una nueva perspectiva, enriquezca su forma de pensar y pueda desarrollar todo su potencial como

persona y miembro de la empresa. El mentor debe tener la capacidad de poder escuchar atentamente a sus colaboradores para poder entender las preocupaciones y problemas actuales o inquietudes sobre el futuro del seguidor. Con la experiencia acumulada que cuenta estimula el aprendizaje del colaborador mediante el dialogo con el mismo.

La mentoría es el proceso por el que el colaborador asume la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional, y el liderazgo de la relación entre él y la persona con la que colabora; se responsabiliza y gestiona el proceso de aprendizaje y va definiendo la evolución de sus necesidades.

Cualquiera sea la metodología adoptada, es recomendable utilizar este estilo exclusivamente con colaboradores que tengan gran potencial y una clara aspiración para desarrollarse.

- **Afiliativo:** Este estilo es útil cuando es necesario mejorar la armonía del equipo, aumentar la motivación, mejorar las comunicaciones internas y restablecer la confianza perdida. A través de este estilo, el líder valora los sentimientos de los seguidores, se centra por igual en sus necesidades emocionales y los objetivos por cumplir. Su objetivo además es el de alentar la armonía entre los miembros, la colaboración y la promoción de un buen clima de trabajo. Para poder lograrlo, es importante promover una cohesión social, para que todos integren sus expectativas o necesidades en una común para todos.

La competencia fundamental que debe tener el líder es la empatía. Al considerar a los miembros no solo como trabajadores se genera una importante motivación del equipo.

- **Democrático**: Es apropiado emplear este estilo cuando no se tiene claro el camino a seguir y se necesita del aporte y las propuestas de los miembros más capaces del equipo. También cuando, aun sabiendo la visión, se necesita identificar las mejores acciones para llegar a destino. En este estilo, el líder promueve la confianza y respeto entre los miembros del equipo, está abierto a escuchar las opiniones de cada uno y se obtiene un nivel alto de compromiso y motivación ya que los seguidores sienten que sus aportes fueron de utilidad para la concreción de objetivos.

Es recomendable utilizar este estilo si los miembros del equipo tienen los conocimientos y experiencias requeridos para cooperar en la planificación que se empleara en la empresa. La competencia más importante que deberá desarrollar el líder en este estilo es la empatía, poder comprender al otro y brindarle la oportunidad para que dé a conocer sus aportes.

- **Imitativo**: El objetivo de este estilo es hacer las cosas muy bien y rápido. No hay margen de maniobra para innovar, para ideas diferentes o formas distintas de hacer las cosas. Es recomendable en equipos que necesitan finalizar un trabajo en un determinado tiempo y con profesionales altamente capacitados, especializados y motivados.

En este estilo, el líder pretende que se imite su conducta porque lo considera la mejor alternativa para un excelente desempeño. Primero mide estándares de desempeño y luego brinda ejemplos concretos a sus seguidores de cómo alcanzarlos. Ellos seguirán puntillosamente las instrucciones de líder, que serán las manifestaciones de cómo él hace su trabajo. Al emplearse este estilo, es usual que el líder no explique las razones por la cual se debe hacer el trabajo, por lo tanto los seguidores desconocen el *para qué* de su trabajo y no encuentra sentido en él.

El feedback sobre su desempeño es generalmente inexistente y cuando ocurre algún error o baja de calidad del trabajo, el líder toma las riendas para corregirlo de inmediato. Los líderes que aplican este estilo en general tienen serios problemas de delegación, y se comprometen personalmente en la tarea de sus colaboradores. Al utilizarse este estilo, los resultados suelen ser negativos, ya que existe una notable pérdida en el compromiso de los colaboradores además de un mal clima de trabajo producto de la desmotivación general.

- **Autoritario**: Para desempeñar este estilo de liderazgo, se requiere de menos habilidades personales que los anteriores. Se requiere de una alta dosis de mando y control, aquí el líder impone su voluntad. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva; todo se centra en él. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. La comunicación en este estilo es casi nula y meramente verticalista.

El líder en este estilo suele ser una persona perfeccionista y a la que le cuesta delegar. Su liderazgo es en ocasiones un tanto agresivo, se exige mucho a sí mismo y espera que los demás respondan con una exigencia similar.

Si bien no es un estilo recomendado para emplear, existen algunas excepciones en las cuales es aconsejable hacerlo. Por ejemplo, en casos de emergencias donde no se tiene tiempo para consultas o reuniones, ni siquiera para pensar como la gente va a tomar nuestras órdenes. En esta situación, el líder toma las decisiones críticas de manera inmediata, es lo que se espera de él. En esta situación, resulta imprescindible un rápido cambio de hábitos de conducta de la gente. Otro caso para el uso de este estilo puede ser cuando hay que poner en marcha una empresa. En este caso, el líder se debe involucrar personalmente en muchas actividades operativas

que van más allá de sus responsabilidades; luego con la definición de políticas y procedimientos, la capacitación y delegación adecuada, la gente podrá ir asumiendo paulatinamente todas sus responsabilidades.

- **Paternalista**: El objetivo de este estilo es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos

Considera que sus empleados son como sus hijos y hay que orientarlos. No suele delegar responsabilidades, es amable, atento y servicial con sus colaboradores. Piensa que lo que más los motiva son el dinero y el poder.

El líder paternalista considera que solo él tiene la razón y es muy desconfiado, Solo deja que sus empleados tomen decisiones de poca relevancia. Se considera el único responsable en el logro de los objetivos empresariales, no promueve el trabajo en equipo y ejerce un estilo de recompensas y castigos para la concreción de objetivos.

Hipótesis

La forma en que se evalúa el liderazgo presente en la empresa varía en función de las características de cada generación.

Identificación de variables

- Variable independiente: Generaciones.
- Variable dependiente: Liderazgo.

Operacionalización conceptual de las variables

- Generación “Baby Boomers”: Personas nacidas entre 1950-1965 aproximadamente. Como principales características se les atribuye una

identidad basada en el trabajo, valora mucho la productividad y no tolera el ocio. Se caracteriza además por su gran respeto a la autoridad y el querer liderar.

- Generación “X”: Personas nacidas entre 1965-1980 aproximadamente. Se caracterizan principalmente por apostar a su propio desarrollo profesional, sin temor de buscar nuevos desafíos. Poseen una gran adaptación a los cambios y son los pioneros en poner énfasis en la calidad de vida profesional.
- Generación “Y”: Personas nacidas entre 1984-1995 aproximadamente. Como principales características puede nombrarse su gran interés en contar con una buena calidad de vida laboral, tener tiempo para su vida personal y la facilidad para poder trabajar en equipo.
- Liderazgo: Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

Operacionalización Conceptual

Operacionalización empírica de las variables.

Variables	Dimensión	Indicadores
Liderazgo	Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> • Crea dependencia del líder • No delega • Constantemente acompaña al equipo • Las decisiones de gran importancia las toma él
	Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el control de todo • Toma él solo las decisiones • No le interesa el bienestar del equipo • Alto nivel de exigencia
	Imitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Busca que imiten su trabajo • Da instrucciones acerca de cómo se debe hacer las tareas • No delega
	Formador	<ul style="list-style-type: none"> • Acompaña en el crecimiento profesional de los empleados • Confía en las habilidades de su equipo • Comparte su conocimiento y experiencia
	Afiliativo	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa por el bienestar de los miembros del equipo • Pretende integrar las necesidades y expectativas de todos los miembros • Promueve un buen clima de trabajo
	Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha las opiniones del equipo • Promueve el respeto por todos los miembros • Existe un alto nivel de compromiso
	Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Le interesa el bienestar del equipo • Comunica cuando se producen cambios • Da a conocer lo que se espera de cada uno

Generaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el feedback continuo
	Baby Boomers	<ul style="list-style-type: none"> • Personas nacidas entre 1947 y 1960 aproximadamente • Son pacientes, analíticos y estructurados • Alto nivel de tolerancia y respeto por la autoridad
	“X”	<ul style="list-style-type: none"> • Personas nacidas entre 1964 y 1980 aproximadamente • Son competitivos y saben adaptarse fácilmente a los cambios • Son grandes emprendedores
	“Y”	<ul style="list-style-type: none"> • Personas nacidas entre 1980 y 2000 aproximadamente • Son creativos, emprendedores y saben adaptarse fácilmente a los cambios • Mantienen un balance de vida personal-laboral y son informales

Clasificación de la hipótesis

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

Universo

El universo de estudio de la investigación está definido por el liderazgo ejercido en la empresa.

Muestra

Se realizará una encuesta a 30 operarios de diversas edades que forman parte indispensable de la misión de la empresa.

Tipo de investigación

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

Tipo de diseño

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

Fuentes secundarias

- Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis
- Hemerografía específica en relación al tema.
- Artículos especializados.

Fuentes primarias

Se procederá a realizar encuestas a trabajadores de la empresa que formen parte de la generación “Baby Boomers”, “X” e “Y”, a través de preguntas estructuradas que se efectuaron por medio de un cuestionario escrito, para poder recabar información acerca de cómo evalúan el liderazgo presente en la empresa y cuál sería su estilo ideal en función de las características de su generación.

Técnicas de recolección de datos.

- Encuestas aplicadas al segmento de estudio integrado por 30 trabajadores.

Instrumentos

- Cuestionario de preguntas cerradas con opciones para analizar las distintas evaluaciones y expectativas que tienen del liderazgo presente en la empresa.

Encuesta

Buenas tardes, estoy realizando una encuesta para cumplimentar los requisitos del trabajo final de graduación de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos. El siguiente cuestionario tiene como objetivo recabar información acerca de la forma en que se evalúa el liderazgo/jefatura según cada generación.

La información obtenida será de carácter confidencial, debido a que los resultados serán manejados solo para fines académicos y la misma será anónima.

Rango de edad: 65 a 55 55 a 35 35 a 20

(Marque la opción que corresponda a su edad)

Por favor, se solicita marcar **una sola opción** en cada pregunta. Gracias.

1) ¿Qué comunica el líder/jefe?

- El objetivo a cumplir dando a conocer el camino y las pautas para hacerlo
- Lo que se espera de cada uno y ayuda en la ejecución de las tareas a través de su experiencia
- El trabajo a realizar intentando unir las necesidades y expectativas de los distintos miembros
- La forma en que él haría el trabajo
- No comunica

2) ¿Cómo es el líder/jefe con los miembros del equipo?

- Busca motivarlos para que acepten nuevos trabajos (proyectos profesionales)

- Los acompaña en su crecimiento laboral y los ayuda para que puedan identificar aspectos en los que son buenos y los que se debe mejorar (Fortalezas y Debilidades)
- Le interesa saber cómo están los miembros del equipo y busca promover el respeto por todos
- No promueve el trabajo en equipo y crea una gran dependencia hacia él
- No tiene interés por los miembros del equipo

3) ¿Cómo es el líder/jefe cuando toma decisiones?

- Le interesa que se tomen de manera participativa
- Expone sus conocimientos y experiencias para las decisiones del resto del equipo
- Trata de mediar entre las distintas decisiones y tomar una que favorezca al grupo
- Le interesa la opinión del resto del equipo pero solo cuando se trata de temas de poca importancia
- Las toma él solo y luego las comunica

4) ¿El líder/jefe delega las tareas a realizar?

- Siempre
- A veces
- Nunca

5) ¿Qué le gustaría que comunique el líder/jefe?

- Pautas para realizar mi trabajo
- Su experiencia para mejorar mis resultados

- El trabajo a realizar intentando integrar las diferentes expectativas y necesidades, además de comunicar cómo hice mi trabajo
- Cómo él haría el trabajo y me guíe al momento de realizarlo
- No me interesa que comunique

6) ¿Cómo le gustaría que sea el líder/jefe con los miembros del equipo?

- Que acompañe en los procesos de cambio
- Que brinde posibilidades de crecimiento
- Que mantenga una relación cordial o equitativa con todos
- Que los guíe constantemente al momento de hacer una tarea y se imite su quehacer
- Que sea exigente

7) ¿Cómo le gustaría que el líder/jefe tome las decisiones?

- Que tenga en cuenta nuestra opinión en los procesos de cambio
- Que tenga en cuenta nuestras opiniones en cualquier tipo de decisiones
- Que busque mediar entre las opiniones de todos para tomar una decisión que favorezca a todos los miembros del grupo
- Que nos brinde la posibilidad de opinar pero solo en decisiones de poca importancia (relevancia)
- Que las tome él solo

8) ¿Cómo le gustaría que el líder/jefe divida las tareas?

- Que exista un acuerdo entre todos los miembros del equipo

- Que las divida en función del nivel de dificultad
- Que sea igualitario para todos
- Que exista un acuerdo pero él toma la última decisión
- Que él decida

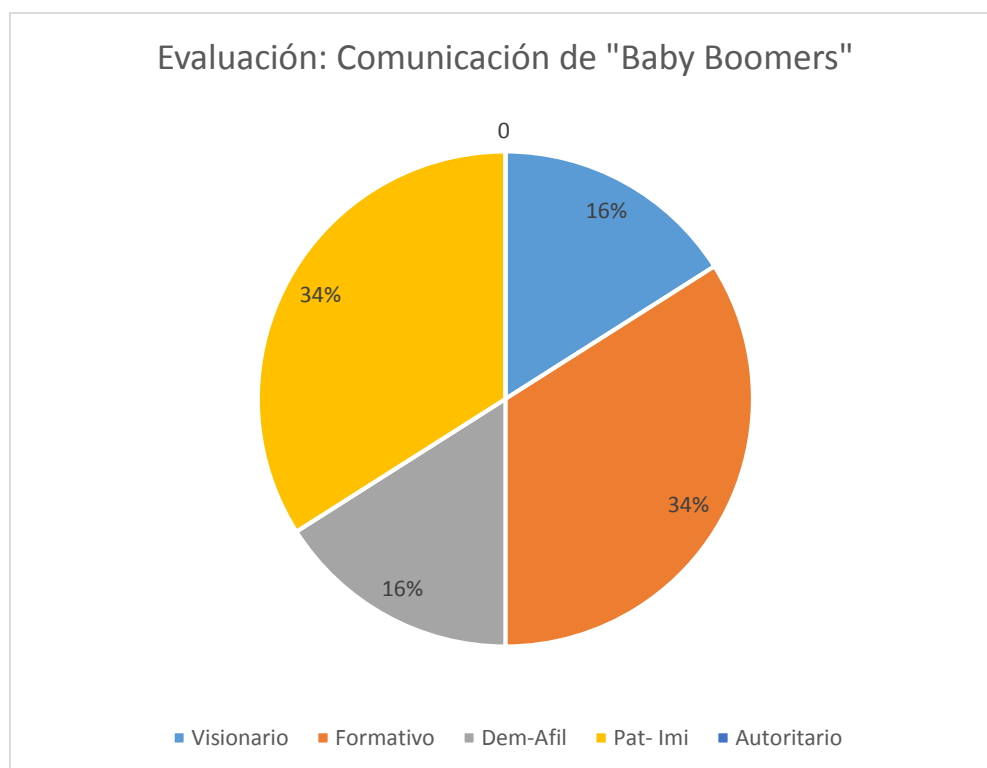
¡Gracias por su colaboración!

Análisis de datos.

- Introducción: Los análisis de datos se presentarán en tres gráficos por cada pregunta correspondientes a la generación “Baby Boomer”, “X” e “Y”, cumpliendo con el objetivo de este trabajo que es analizar la evaluación del liderazgo en función de las características nombradas anteriormente.

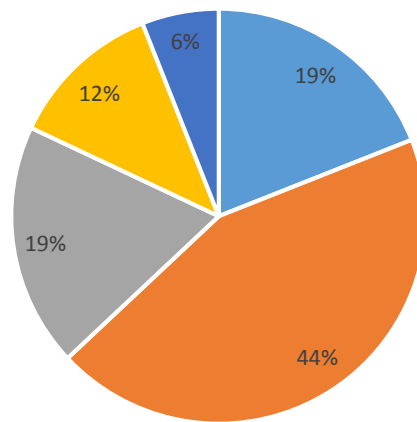
1) Evaluación: Comunicación.

Estilo	Baby Boomers	X	Y
Visionario	16%	19%	62%
Formativo	34%	44%	25%
Dem-Afil	16%	19%	13%
Pat- Imi	34%	12%	0%
Autoritario	0%	6%	0%



Fuente: Elaboración propia.

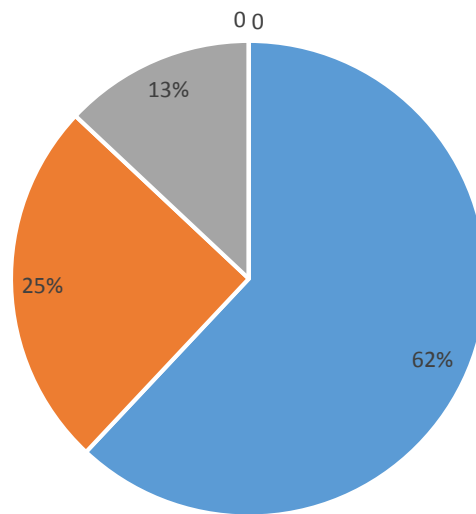
Evaluación: Comunicación de Generación "X"



■ Visionario ■ Formativo ■ Dem-Afil ■ Pat-Imi ■ Autoritario

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de comunicación Generación "Y"



■ Visionario ■ Formativo ■ Dem-Afil ■ Pat-Imi ■ Autoritario

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión parcial.

Con respecto a la forma de comunicarse, puede notarse que en términos generales existe un predominio del estilo Formativo, siendo la opción que más respuestas afirmativas obtuvo la generación Baby Boomers y X. Es un estilo que se caracteriza por el acompañamiento del líder hacia los miembros del equipo, colabora en el análisis para que los mismos puedan descubrir fortaleza y debilidades, además de poseer un alto grado de confianza hacia las habilidades del equipo.

Es importante aclarar con respecto a la generación Baby Boomers que con una misma cantidad de respuestas se reportó un estilo de liderazgo de tipo Paternalista-Imitativo, caracterizado por conseguir mejoras en el corto plazo dando a conocer a los empleados la forma en la que deben hacer el trabajo (imitativo) además de ejercer un control o guía continua en el proceso (paternalista)

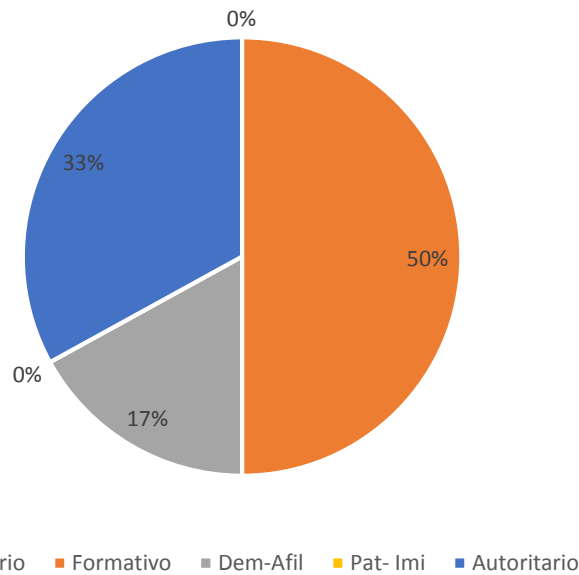
Con respecto a la generación Y, evaluaron la comunicación del líder como tipo visionaria, donde ante cualquier proceso de cambio el líder lo comunica, da a conocer los objetivos y las pautas para realizarlo, además de informar el valor del trabajo diario hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Teniendo en cuenta un análisis general de esta pregunta, se puede estimar que la comunicación que ejerce el líder es muy positiva ya que adecúa su estilo en función de las generaciones con las que trabaja.

2) Evaluación: Relación con los miembros del equipo.

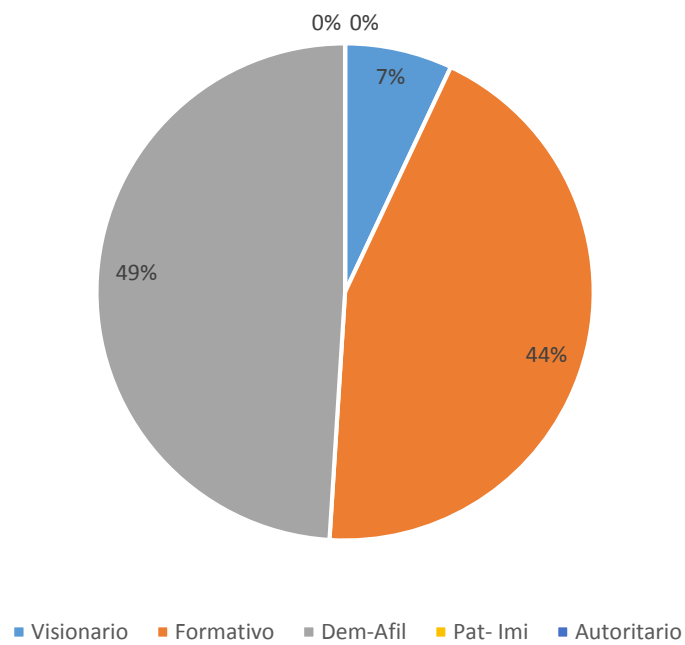
Estilo	Baby Boomers	X	Y
Visionario	0%	7%	13%
Formativo	50%	44%	75%
Dem-Afil	17%	49%	13%
Pat- Imi	0%	0%	0
Autoritario	33%	0%	0

Evaluación: Relación con el equipo de "Baby Boomers"

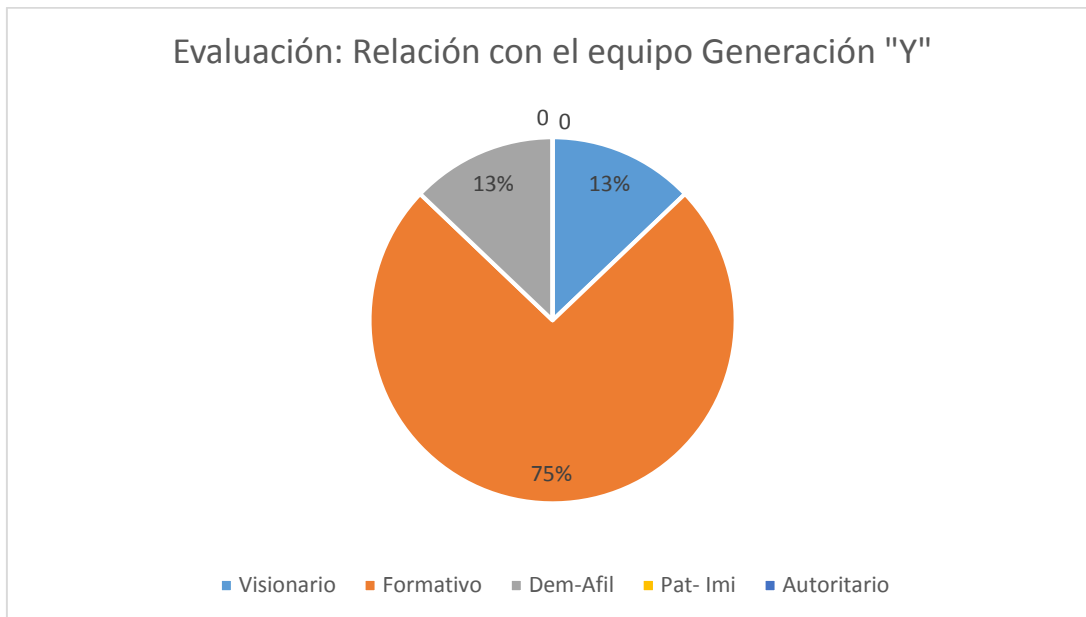


Fuente: Elaboración propia.

Evaluación: Relación con el equipo de Generación "X"



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusión parcial.

Es muy notable que en la relación que mantiene el líder con el equipo existe un predominio importante del estilo Formativo, que se caracteriza principalmente por acompañar el crecimiento personal y profesional de los empleados, los ayuda a poder identificar fortalezas y debilidades, además de brindarles grandes posibilidades de crecimiento en la empresa.

Si bien en la generación "X" también existió un alto predominio en las respuestas de un estilo tipo Formativo con un 44% de respuestas, un 49% optó por un estilo de tipo Democrático- Afiliativo caracterizado principalmente por la importancia que tienen hacia los miembros del equipo, fomentar el respeto por todos y generar relación de igualdad, además de tratar de integrar las distintas necesidades y expectativas.

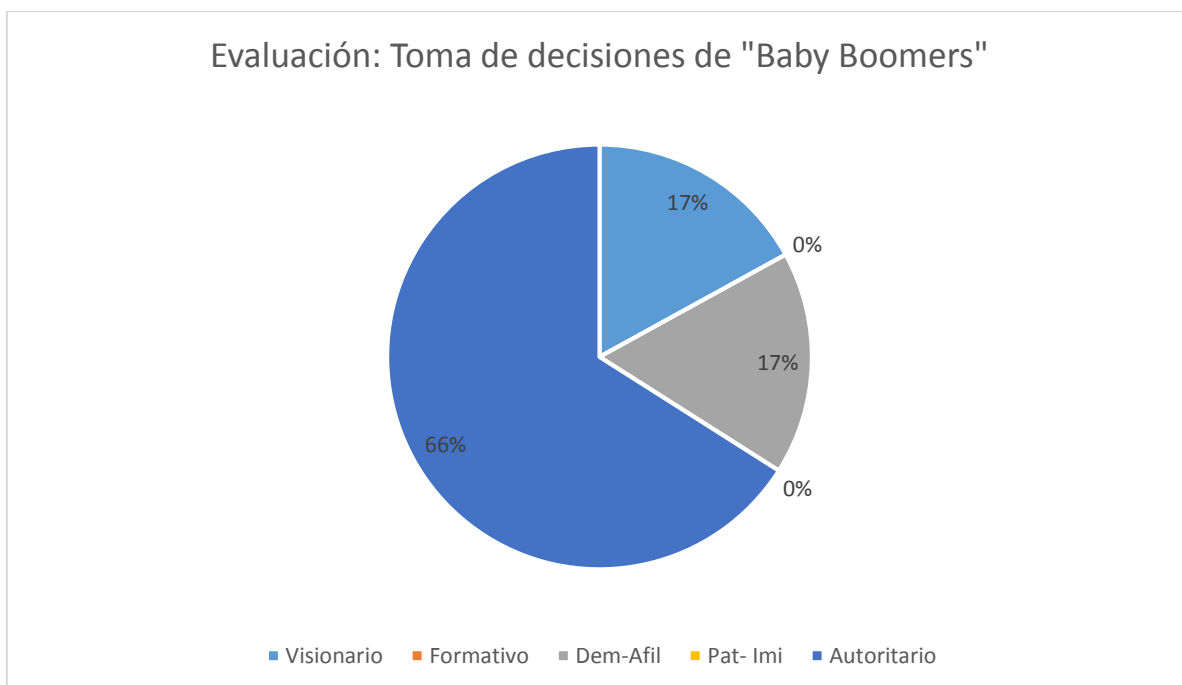
Si bien no es un estilo "aconsejado" en la teoría para emplear con la generación Y, como consecuencia del acompañamiento constante que este estilo requiere y de la libertad en el trabajo que buscan los Y, puede notarse que a grandes rasgos, este

estilo puede llegar a favorecerles debido a la consideración que tiene con respecto a la importancia de la relación líder-miembro, además de la posibilidad de transmitir nuevos conocimientos que si son bien valorados por los Y.

De todas maneras, el estilo empleado en la relación líder-miembros es positivo dado que, de manera general, es un estilo aconsejable para que se emplee en una empresa, teniendo en cuenta que podría ejercerse más un estilo de liderazgo situacional en función de la generación con la que se relacione el líder.

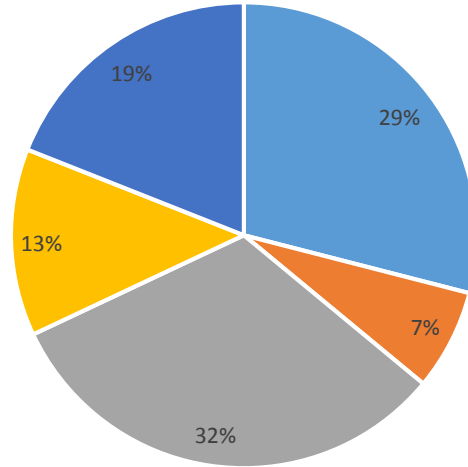
3) Evaluación: Toma de decisiones,

Estilo	Baby Boomers	X	Y
Visionario	17%	29%	24%
Formativo	0%	7%	13%
Dem-Afil	17%	32%	50%
Pat- Imi	0%	13%	13%
Autoritario	66%	19%	0%



Fuente: Elaboración propia.

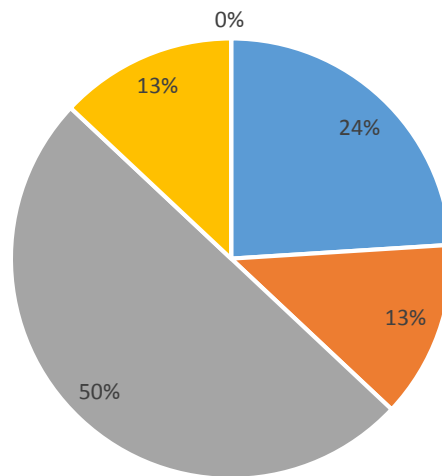
Evaluación: Toma de decisiones de Generación "X"



■ Visionario ■ Formativo ■ Dem-Afil ■ Pat-Imi ■ Autoritario

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación: Toma de decisiones de Generación "Y"



■ Visionario ■ Formativo ■ Dem-Afil ■ Pat-Imi ■ Autoritario

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión parcial.

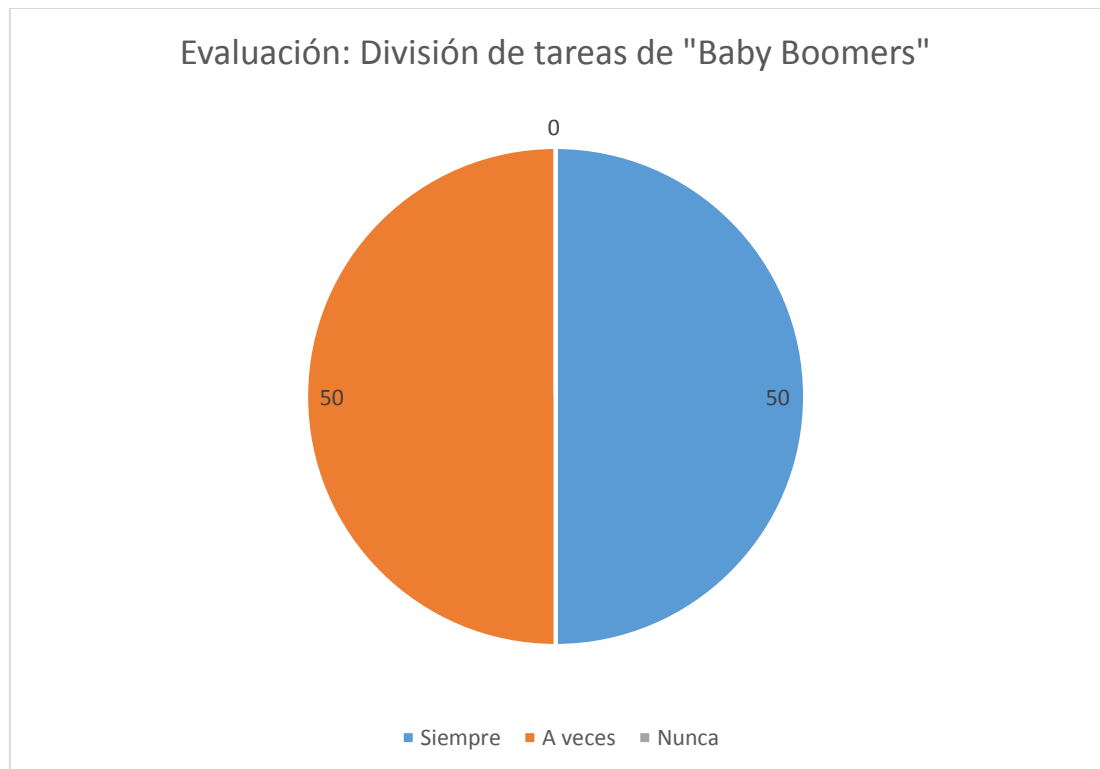
De manera general, puede notarse que existió un predominio del estilo Democrático, Afiliativo, obteniendo altas respuestas en las generaciones X e Y. El estilo ejercido para estas generaciones es el aconsejable debido a que a los miembros X poseen una preferencia hacia este estilo por las características similares de ambos. Comparten la creencia del respeto y la igualdad por todos los miembros, y la participación en la toma de decisiones.

A su vez, el estilo recomendado para los miembros de la generación Y es el Visionario, estilo que se obtuvo en segundo lugar en las respuestas. Los Y valoran altamente a los líderes que comunican los objetivos, los cambios que se realizarán, además de fomentar la participación en la toma de decisiones. Los miembros de esta generación buscan sentirse parte importante de la empresa y este estilo se lo demuestra al momento de tomar decisiones en conjunto.

En ambas generaciones el líder se adecúa correctamente a sus características y necesidades. No puede decirse lo mismo en la generación Baby Boomers, llama mucho la atención que la respuesta predominante en ellos fue la de un líder estilo autoritario, que aparentemente no comunica las decisiones tomadas. Es importante aclarar que al momento de realizarse las encuestas se pudo obtener la información de que el líder comunica las decisiones o tareas a realizar a través de la intranet, medio por el cual los miembros Baby Boomers no están del todo familiarizados como consecuencia del bajo grado de accesibilidad y manejo de las nuevas tecnologías. Las respuestas pueden deberse a que en general, los miembros de esta generación se informan fuera de término de las decisiones y lo evalúan de manera autoritaria. Sería recomendable que el líder se adecúe a las necesidades de esta generación y emplee otro tipo de comunicación en la toma de decisiones.

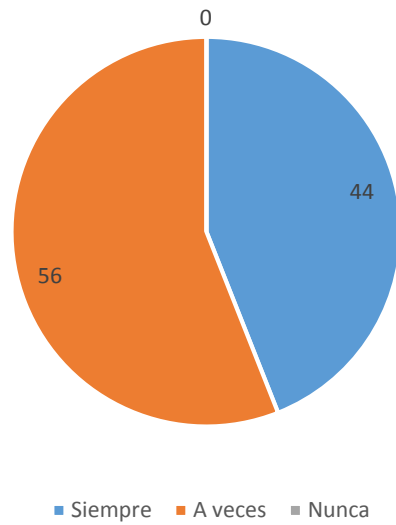
4) Evaluación: Delegación de tareas.

Delegación de tarea	Baby Boomers	X	Y
Siempre	50%	44%	25%
A veces	50%	56%	62%
Nunca	0%	0%	13%



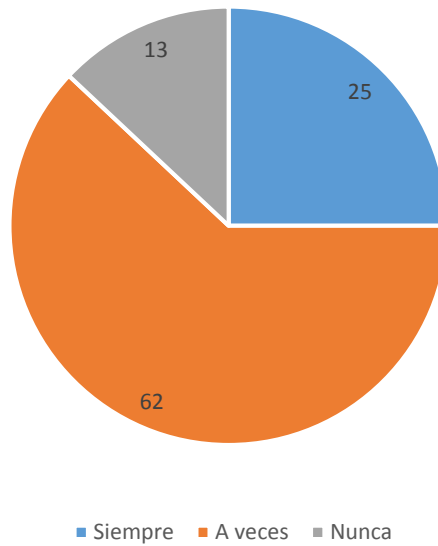
Fuente: Elaboración propia.

Evaluación: División de tareas de Generación "X"



Fuente: Elaboración propia.

Evaluación: División de tareas de Generación "Y"



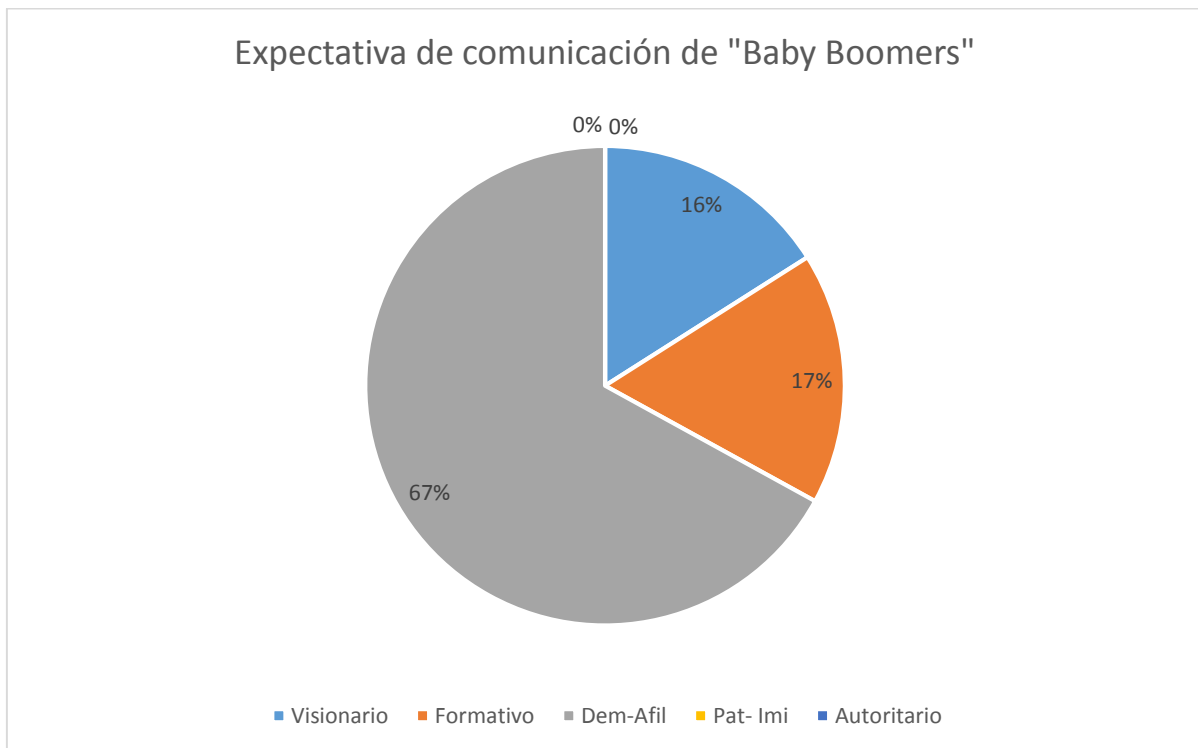
Fuente: Elaboración propia.

Conclusión parcial.

Tanto en la generación Baby Boomers como X los porcentajes se dividen entre la opción de “Siempre” y “A veces” con respecto a la delegación de tareas; en la generación Y también existió respuestas afirmativas con respecto a la opción “Nunca”, por lo tanto sería aconsejable analizar en profundidad este punto debido a la gran dispersión de datos que existe en la misma.

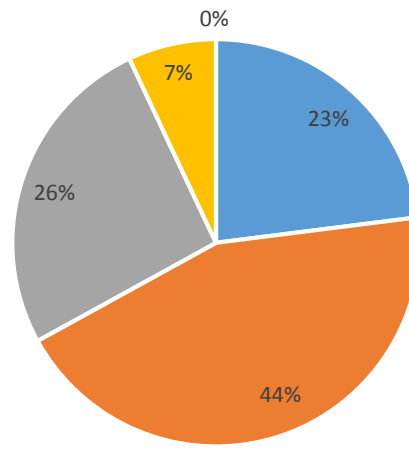
5) Expectativa: Comunicación

Estilo	Baby Boomers	X	Y
Visionario	16%	23%	13%
Formativo	17%	44%	50%
Dem-Afil	67%	26%	37%
Pat- Imi	0%	7%	0%
Autoritario	0%	0%	0%



Fuente: Elaboración propia.

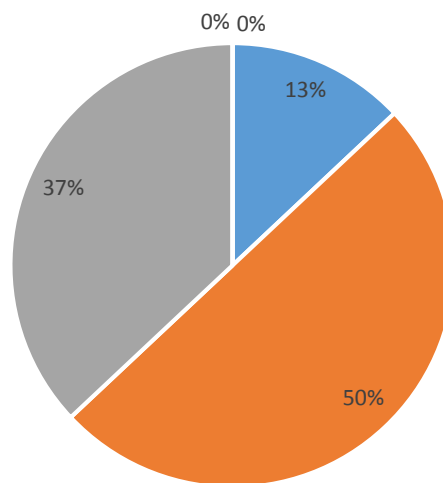
Expectativa de comunicación de Generación "X"



■ Visionario ■ Formativo ■ Dem-Afil ■ Pat-Imi ■ Autoritario

Fuente: Elaboración propia.

Expectativa de comunicación de Generación "Y"



■ Visionario ■ Formativo ■ Dem-Afil ■ Pat-Imi ■ Autoritario

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión parcial.

Con respecto al estilo de liderazgo que le gustaría a las generaciones en lo relacionado a la comunicación, tanto la generación “X” como la “Y” respondieron a un estilo formativo, que se repite a la evaluación que realizaron sobre su líder en la generación Y. Como se dijo anteriormente este estilo se caracteriza por el coaching y mentoring hacia los empleados, a todos los miembros le interesaría que el líder comunique su experiencia para poder mejorar sus resultados.

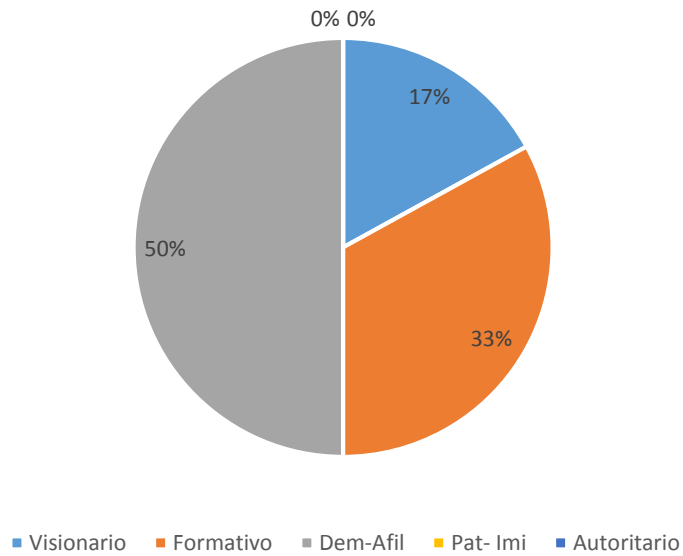
Los miembros de la generación “Baby Boomers” respondieron que prefieren un estilo de tipo Democrático-Afiliativo, caracterizados principalmente por la importancia en el equipo, la integración de necesidades y expectativas de todos además de promover un buen clima de trabajo.

Este ítem refuta lo teóricamente esperado, debido a que se supondría que la tendencia de los X con respecto a un estilo sería de tipo democrático,-afiliativo y que los Y preferirían un estilo de tipo visionario. Por otro lado, se esperaría de los Baby Boomers una tendencia hacia un estilo de liderazgo de tipo formativo, debido a que este estilo se adecuaría mejor a sus características.

6) Expectativa: Relación con los miembros del equipo.

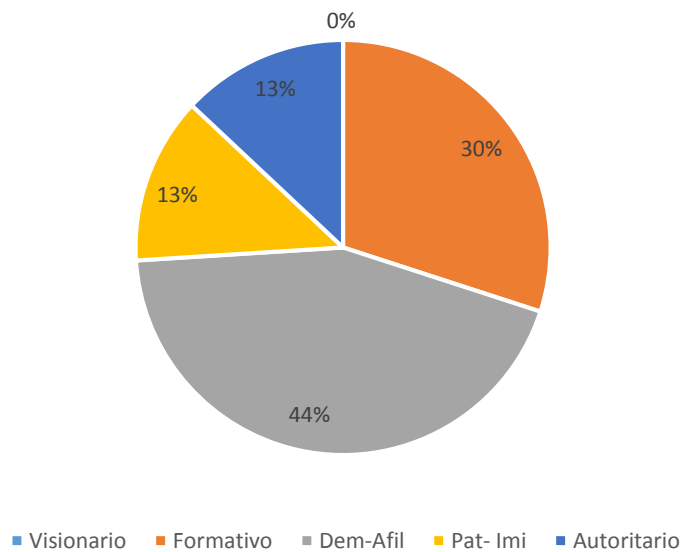
Estilo	Baby Boomers	X	Y
Visionario	17%	0%	13%
Formativo	33%	30%	13%
Dem-Afil	50%	44%	50%
Pat- Imi	0%	13%	13%
Autoritario	0%	13%	13%

Expectativa de la relación con el equipo de "Baby Boomers"



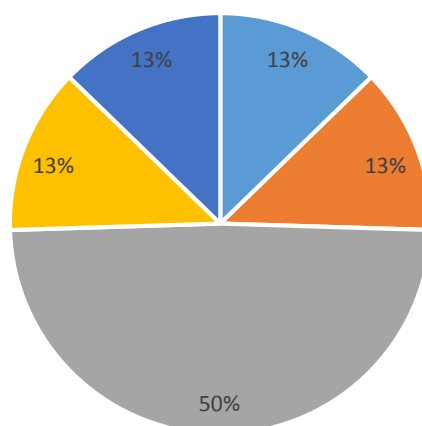
Fuente: Elaboración propia.

Expectativa de la relación con el equipo Generación "X"



Fuente: Elaboración propia.

Expectativa de la relación con el equipo Generación "Y"



■ Visionario ■ Formativo ■ Dem-Afil ■ Pat-Imi ■ Autoritario

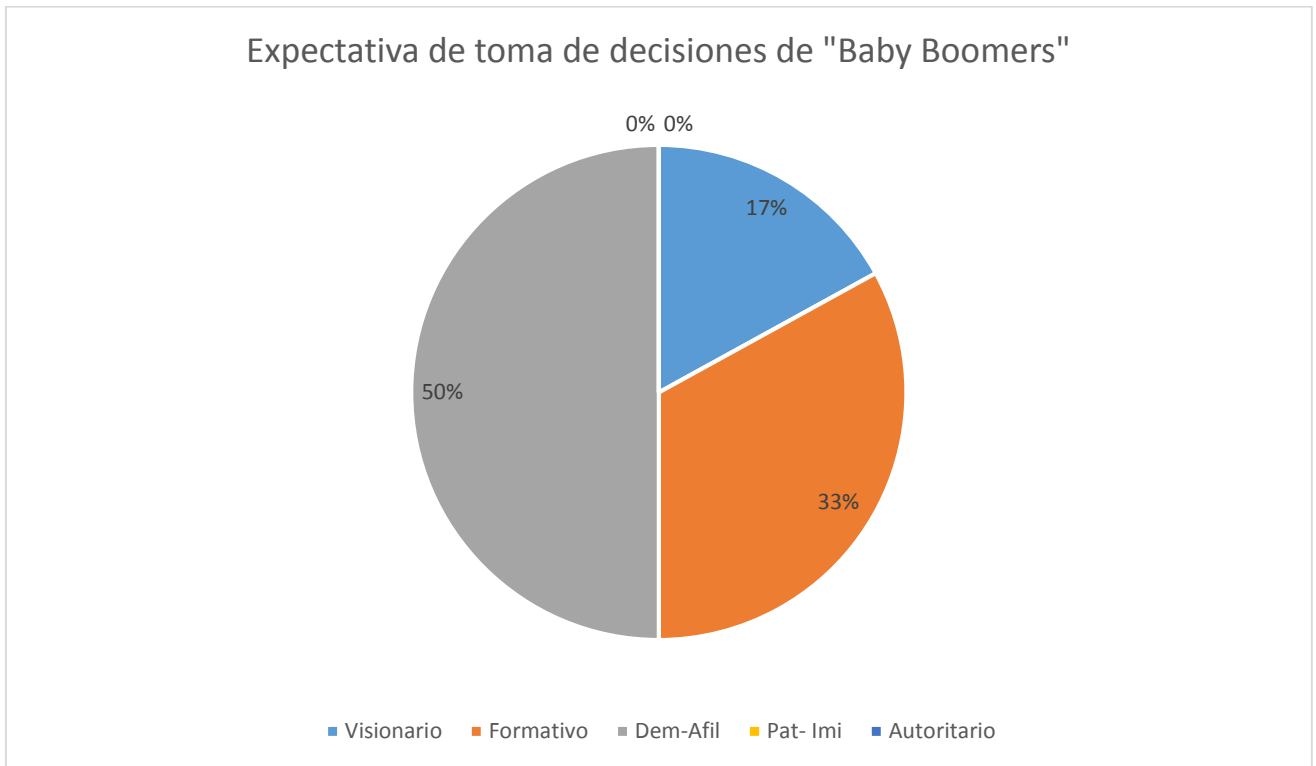
Fuente: Elaboración propia.

Conclusión parcial.

De manera general, se puede observar que existe una preferencia sobre el estilo Democrático-Afiliativo por parte de las tres generaciones. Este estilo se caracteriza por la importancia hacia el bienestar de los miembros del equipo, por tratar de generar un buen clima laboral además de que todos sean partícipes de las decisiones. Si bien los resultados son positivos, se podría decir que en función de la teoría se esperaba que la opción más respondidas por los miembros de la generación Y fuera del estilo Visionario, y no la gran dispersión de datos que puede observarse con las respuestas restantes. Además llama mucho la atención que optaran por un estilo de tipo Paternalista-Imitativo, algo no esperado en función de sus características.

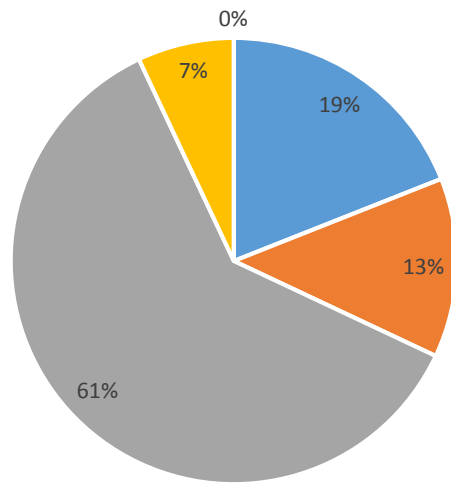
7) Expectativa: Toma de decisiones.

Estilo	Baby Boomers	X	Y
Visionario	17%	19%	13%
Formativo	33%	13%	24%
Dem-Afil	50%	61%	50%
Pat- Imi	0%	7%	13%
Autoritario	0%	0%	0%



Fuente: Elaboración propia.

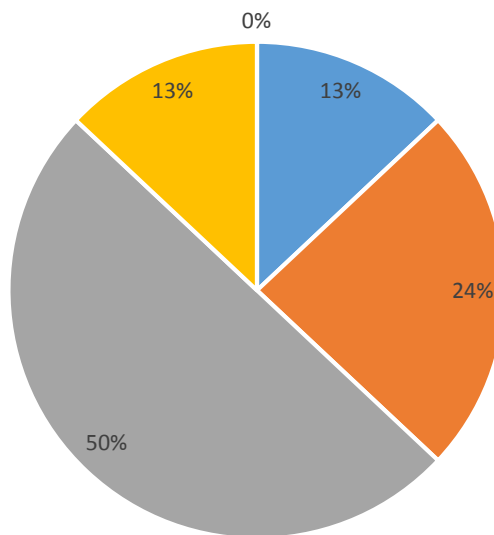
Expectativa de toma de decisiones de Generación "X"



■ Visionario ■ Formativo ■ Dem-Afil ■ Pat-Imi ■ Autoritario

Fuente: Elaboración propia.

Expectativa de toma de decisiones de Generación "Y"



■ Visionario ■ Formativo ■ Dem-Afil ■ Pat-Imi ■ Autoritario

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión parcial.

Si bien las tres generaciones optaron por una preferencia del estilo Democrático-Afiliativo, llama mucho la atención en lo referido a la generación Baby Boomers,, donde según la teoría, se podría haber estimado que preferirían un estilo tipo Formativo o inclusive de tipo Paternalista.Imitativo. Con las respuestas obtenidas, se puede estipular que desean participar activamente de la toma de decisiones y sentirse parte del equipo.

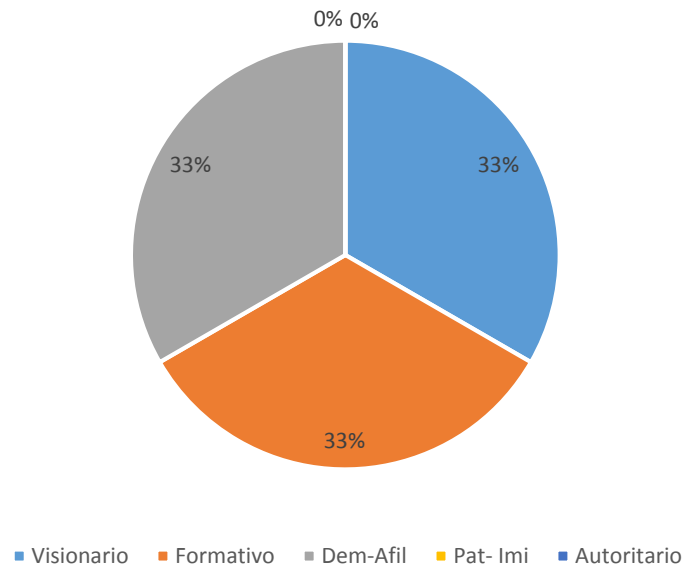
Con respecto a los resultados en la generación X, su preferencia concuerda con lo teóricamente esperado, ya que el estilo democrático es el que mejor lo representa en función de las particularidades que posee esta generación.

Los resultados de la generación Y también poseen correlación con lo esperado ya que el estilo Democrático- Afiliativo también responde a muchas de las necesidades de los mismos. Lo que es llamativo es que en segundo lugar se optó por un estilo Formativo y no un visionario que probablemente era lo esperado. Si bien estos estilos comparten rasgos, las particularidades que posee el visionario reportaría una mejor adecuación a los Y.

8) Expectativa: División de tareas.

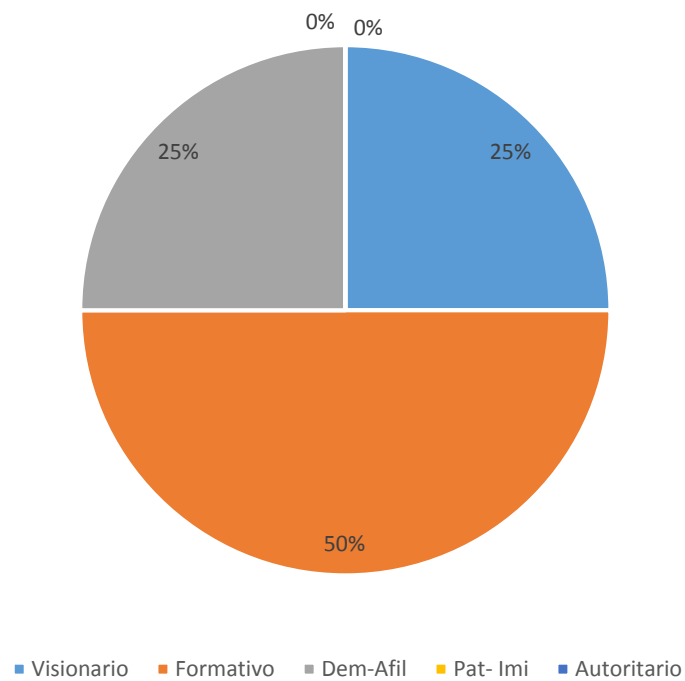
Estilo	Baby Boomers	X	Y
Visionario	33%	25%	13%
Formativo	33%	50%	25%
Dem-Afil	33%	25%	50%
Pat- Imi	0%	0%	13%
Autoritario	0%	0%	0%

Expectativa: División de tareas de "Baby Boomers"

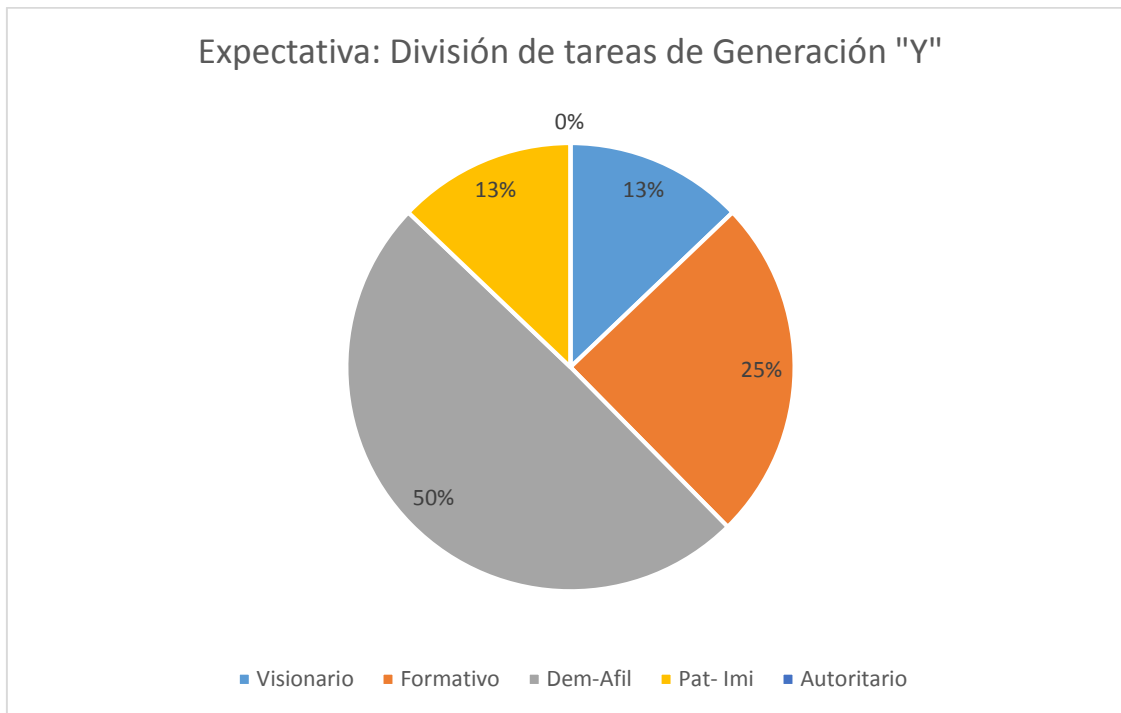


Fuente: Elaboración propia.

Expectativa: División de tareas de Generación "X"



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusión parcial.

Sobre la generación Baby Boomers no puede realizarse un análisis con mucha profundidad debido a la alta dispersión de datos. Existió una igualdad en tres respuestas, coincidiendo el estilo Formativo con lo que se esperaba de respuesta en función de los rasgos que poseen. Es importante explicar que también existió una tendencia hacia un estilo Democrático-Afiliativo y Visionario cuyas características parecerían no adecuarse a las de los Baby Boomers.

En lo referido a la generación X, existió una amplia preferencia sobre un estilo de tipo Formativo, cuyas particularidades parecería no responder a la de los miembros de esta generación. Una respuesta esperable sería la del estilo democrático, aunque las respuestas fueron divididas 25% y 25% junto con las del estilo Democrático-Afiliativo y Visionario que si bien contemplan rasgos que se adecuarían a sus características, responden más a una preferencia de los miembros de la generación Y.

También es importante aclarar que los resultados de la generación Y no concuerdan con lo que se esperaba, ya que se optó por un estilo Democrático-Afiliativo, en vez de un Visionario. De todas maneras, son resultados que se adecuarían a las necesidades de los mismos.

Conclusión final.

Realizando una conclusión final acerca de la generación “Baby Boomers” pueden observarse buenos resultados en las áreas de comunicación y relación con los miembros del equipo. Si bien no existe concordancia entre el estilo evaluado y la expectativa de un estilo en esos puntos, los resultados fueron positivos y pueden realizarse variables para poder obtener aún mejores resultados. Con respecto a la división de tareas, sería aconsejable realizar estudios más profundos debido a que no puede realizarse un amplio análisis por la gran dispersión de datos. Un punto a mejorar es la toma de decisiones como consecuencia del puntaje negativo que esta respuesta obtuvo en las evaluaciones. El líder debería situarse de manera diferente cuando se trata de esta generación y poder mejorar en este punto. Sería aconsejable que tuviese en cuenta las respuestas obtenidas en el punto 7 para realizar mejoras.

Con respecto a la generación “X”, puede notarse muy buenos resultados y quizás podría estipularse que es la generación en donde mejor trabajo realiza el líder ya que existe una concordancia en todos los puntos que relacionan la evaluación con las expectativas. Si bien era de esperar que optaran por un estilo Democrático-Afiliativo, es sorprendente la elección de un estilo tipo Formativo, que a rasgos generales parecería no adaptarse a sus necesidades.

Para finalizar las conclusiones en lo que respecta a cada generación, los miembros de la generación “Y” evaluaron de manera correcta los puntos de comunicación, relación con los miembros del equipo y toma de decisiones. Si bien en los dos primeros puntos no existe concordancia alguna del estilo evaluado con los resultados de su expectativa, podría estimarse que, de todas maneras, son buenos resultados debido a que esos estilos comparten rasgos que son positivos al momento de evaluarlo. Un área importante a trabajar para mejorar es en la división de tareas, ya que fue la única generación que obtuvo respuestas afirmativas en que nunca se delega la tarea. Sería aconsejable que el líder tenga en cuenta las

respuestas obtenidas en la pregunta 8 para poder mejorar este punto y poder obtener mejores resultados.

Para culminar las conclusiones, con respecto a la evaluación que se realiza del liderazgo presente en la empresa, se obtuvieron respuestas muy positivas a nivel comunicación y relación líder-equipo. En la toma de decisiones las respuestas no fueron del todo positivas, ya que la generación “Baby Boomers” lo catalogo de estilo autoritario. Con respecto a la división de tareas, los “Y” respondieron que nunca se delega, aunque el número obtenido es muy bajo, un 13%, sería una buena recomendación que el líder analice esta situación y pudiera mejorar para que todos los miembros opinen que siempre delega las tareas.

La hipótesis se confirmó en la práctica, ya que la forma en que evalúan el liderazgo efectivamente varía en función de las características de cada generación. Es importante que la empresa tenga en cuenta las respuestas obtenidas desde la pregunta 5 a 8, ya que a través de ellas podrá modificar las áreas con bajos niveles de asertividad o simplemente mejorarlas.

Bibliografía (sistema APA)

- Achua Christopher, Lussier Robert, (2014), Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México editorial CENGAGE Learning
- Blunda José María, (2010), Trabajar Motivado, Tucumán editorial UNSTA
- Gadow Fabiana, (2015), Desarrollo y Coaching de mujeres líderes, Buenos Aires editorial GRANICA
- Mascó Alejandro, (2012), ENTRE GENERACIONES, Buenos Aires editorial TEMAS
- Molinari Paula, (2011), Turbulencia generacional, Buenos Aires editorial TEMAS
- Sorondo Joaquín, (2018), Liderazgo para los número 1, Buenos Aires editorial PAIDÓS EMPRESA

Webgrafía

- ORH Observatorio de Recursos Humanos (4 de Diciembre de 2017) Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/liderazgo/los-lideres-las-diferentes-generaciones.html>.
- IMCO, (12 de Agosto de 2016), Recuperado de https://imco.org.mx/banner_es/las-carreras-de-los-millennials-vision-2020-via-manpower/.
- <https://prezi.com/34jet9btwdvs/generacion-tradicionalista/>
- <https://www.sutori.com/item/caracteristicas-del-liderazgo-paternalista-considera-que-sus-empleados-son-c-8b76>
- <https://www.marthadebayle.com/v2/radio/bienestar/lideres/>