

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Millennials y estilos de liderazgo: formación de un  
ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo  
multigeneracional  
Proyecto de investigación**

**Yathzeel Valentina Méndez Briceño  
Psicología Clínica**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Psicóloga Clínica

Quito, 8 de mayo de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Millennials y estilos de liderazgo: formación de un ambiente laboral eficaz  
en un equipo de trabajo multigeneracional**

**Yathzeel Valentina Méndez Briceño**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico:

Diego Jácome Naranjo, Psicólogo  
Organizacional, MBA

Firma del profesor:

\_\_\_\_\_

Quito, 8 de mayo de 2019

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Yathzeel Valentina Méndez Briceño

Código: 00125993

Cédula de Identidad: 1755137369

Lugar y fecha: Quito, 8 de mayo de 2019

## RESUMEN

La llegada de los Millennials al mundo laboral ha influenciado las dinámicas de interacción presentes en trabajadores de distintas generaciones en el ambiente laboral. En el presente trabajo se busca evaluar de qué manera las características diferenciales de los estilos de liderazgo de los Baby Boomers, la Generación X y los Millennials en el ambiente laboral afectan la eficacia del equipo de trabajo. A través de una investigación de diferencias generacionales y teorías de liderazgo, se construyó una entrevista semi-estructurada que tiene como objetivo obtener información específica y detallada acerca de los factores involucrados en las preferencias de estilos de liderazgo en cada generación mencionada. Aplicada a trabajadores de un equipo de trabajo multigeneracional con experiencia mínima de un año, este análisis busca identificar las habilidades, fortalezas y debilidades que definen a cada generación en un ambiente de trabajo. Junto a ello, se espera alcanzar un mayor entendimiento de las dinámicas de interacción presentes en equipos de trabajo donde las diferencias de edad son significativas. Los resultados de esta investigación servirán para aplicarse en el mundo laboral donde grandes compañías buscan optimizar el ambiente de trabajo y los niveles de eficacia de sus equipos de trabajo.

*Palabras clave:* Millennials, Baby Boomers, Generación X, liderazgo, eficacia, diferencias generacionales, equipos de trabajo, ambiente laboral.

## ABSTRACT

The arrival of Millennials in the workplace has influenced the dynamics of interaction among workers of different generations in the workplace. In the present work we seek to evaluate how the differential characteristics of the leadership styles of Baby Boomers, Generation X and Millennials in the work environment affect the effectiveness of the work team. Through an investigation of generational differences and leadership theories, a semi-structured interview was constructed that aims to obtain specific and detailed information about the factors involved in the preferences of leadership styles in each generation mentioned. Applied to workers of a multigenerational work team with minimum experience of one year, this analysis seeks to identify the skills, strengths and weaknesses that define each generation in a work environment. Along with this, it is expected to reach a greater understanding of the interaction dynamics present in work teams where the age differences are significant. The results of this research will serve to apply in the working world where large companies seek to optimize the work environment and the levels of effectiveness of their work teams.

*Key words:* Millennials, Baby Boomers, Generation X, leadership, efficiency, generational differences, work teams, work environment.

## TABLA DE CONTENIDO

### MILLENNIALS Y ESTILOS DE LIDERAZGO: FORMACIÓN DE UN AMBIENTE

#### LABORAL EFICAZ EN UN EQUIPO DE TRABAJO MULTIGENERACIONAL

Planteamiento del problema .....	9
Antecedentes.....	10
Objetivos y pregunta de Investigación.....	96
Justificación.....	17
Marco Teórico.....	19
Diseño y Metodología .....	42
Fortalezas y limitaciones de la propuesta .....	52
Recomendaciones para Futuros Estudios.....	53
Referencias.....	54
ANEXO A: Carta para reclutamiento de participantes.....	58
ANEXO B: Formulario de Consentimiento Informado .....	60
ANEXO C: Herramienta para levantamiento de información.....	63

## **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **MILLENNIALS Y ESTILOS DE LIDERAZGO: FORMACIÓN DE UN AMBIENTE LABORAL EFICAZ EN UN EQUIPO DE TRABAJO MULTIGENERACIONAL**

Durante los últimos años se ha ido observando un nuevo movimiento que ha capturado la atención de los profesionales que están activamente gestionando el campo laboral. La generación Millennial, con grandes números y habilidades a su favor, se encuentra influenciando nuevos modelos de trabajo en un terreno ya maniobrado y establecido por el gremio profesional del mundo actual. Con aspiraciones progresistas profesionales, actitudes innovadoras en el trabajo, y un extenso conocimiento de la tecnología moderna, la cultura del ambiente laboral del siglo 21 se verá definida por esta nueva generación de jóvenes trabajadores. Está claro que los Millennials se convertirán en una generación poderosa, con las destrezas necesarias para sobrepasar los estándares ya instaurados en el área laboral. No obstante, éste cambio representa un desafío importante que las organizaciones y empresas no habrían anticipado.

Uno de los mayores retos radica en las características disímiles que define a los Millennials en comparación con los profesionales que se encuentran laborando. Conocidos como “Baby Boomers” y la “Generación X”, estos trabajadores de edades más avanzadas y maduras comparten tendencias y hábitos de trabajo que suelen colisionar con los estilos liberales de los jóvenes “Echo Boomers”. La diversidad no sólo reside en las edades, sino que involucran un conjunto de elementos que interfieren en las dinámicas del área laboral, tales como desigualdades en las formas de comunicación, valores, objetivos, metodología de trabajo, entre otras. Al tener generaciones de diferentes épocas generacionales conviviendo en un mismo ámbito profesional, esto conlleva luchas importantes que, a largo plazo,

potencialmente pueden afectar la eficacia, eficiencia y productividad en el ambiente de una compañía. Investigaciones recientes en este tema permiten desarrollar nuevas metodologías para mejorar el funcionamiento del ambiente laboral. A través de la aplicación de herramientas de investigación se busca evaluar las competencias profesionales de los trabajadores de una empresa, en términos de estilos de liderazgo, de acuerdo a las perspectivas de un equipo de trabajo multigeneracional.

Gracias a las marcadas diferencias que caracterizan a la generación Millennial en referencia con las generaciones previas (Baby Boomers y Generación X), en la última década se han desarrollado diversas investigaciones que remarcan la relevancia de este tópico dentro de la estructura organizacional de las empresas. En el marco de estos estudios se analizan las diferencias y similitudes en referencia a numerosas variables, tales como la actitud hacia el trabajo, la lealtad hacia sus empleadores, la percepción acerca del respeto y autoridad dentro del ambiente laboral, los estilos y necesidades de entrenamiento, el balance entre el trabajo y la vida personal, entre otros. Junto a ello, de igual manera se ha tomado en cuenta las diferentes consideraciones e implicaciones que existen para los contratantes, algunos ejemplos incluyen el tipo de administración, el respeto y comunicación, el entrenamiento y los estilos de aprendizaje que caracterizan a esta moderna generación.

### **Planteamiento del problema**

El principal problema planteado surge en los desafíos presentes en las relaciones compartidas por los Millennials con personas en el ámbito laboral con las que se percibe una importante diferencia generacional. Las diferencias generacionales son todas aquellas características puntuales que tienden a marcar o a definir a los individuos de una generación



específica. Si bien es cierto que cada individuo es único, y que cada generación es diversa y variada, las diferencias generacionales tienden a impactar los estilos de comunicación, las necesidades tecnológicas, las preferencias de desarrollo organizacional, las expectativas del ambiente laboral, las necesidades y beneficios de los trabajadores, los estilos de liderazgo deseados y la efectividad de los sistemas de recompensa y reconocimiento. De acuerdo a Kapoor y Solomon (2011), la mayoría de los lugares de trabajo no están diseñados para integrar de manera completa todas las necesidades que presentan las diversas generaciones de empleados, cada uno con un set de comportamientos y valores diferentes a sus antecesores.

Si bien existe una literatura extensa acerca de las consecuencias negativas en el ambiente laboral, como por ejemplo, una reducción de la rentabilidad, desafíos al momento de contratación de empleados, incremento de las tasas de rotación, entre otras (Kapoor y Solomon, 2011), no existen estudios específicos acerca de cómo la eficacia puede verse influida negativamente debido a complicaciones propias de diferentes estilos de liderazgo en un equipo de trabajo multigeneracional.

### **Antecedentes**

En referencia a las diferencias generacionales existen diversos antecedentes importantes de mencionar. Un estudio realizado por Anick Tolbize (2008) toma en consideración las variables previamente mencionadas. Describiendo la actitud hacia el trabajo, el autor describe un notable deterioro hacia la ética de trabajo, siendo ésta uno de los motivos principales de conflicto en el área de labor. En una perspectiva amplia, se ha encontrado que la generación de los Baby Boomers son considerados como *workaholics* o aficionados al trabajo, en contraste con los trabajadores más jóvenes quienes son percibidos

como más “holgazanes” y “no comprometidos”, mientras “realizan únicamente las horas mínimas requeridas” de su empleo. Tolbize (2008) explica que una de las explicaciones de estas diferencias podría darse a que los Boomers poseen un enfoque de trabajo dirigido hacia el proceso de la elaboración del mismo, mientras que las generaciones más jóvenes presentan un enfoque centrado en los resultados, independientemente de cómo, dónde y cuándo se lleve a cabo el proyecto asignado. Existe una tendencia por parte de la generación X y los Millennials a orientarse hacia la alta productividad, la misma que debería incluir un grado de flexibilidad para poder cumplir con el objetivo planteado a un paso personalizado, todo con tal de concretar el propósito en la fecha límite establecida.

En referencia a la lealtad que los empleados jóvenes sostienen hacia sus contratistas, Tolbize revela que existe un declive en relación a las generaciones antiguas con las más recientes. Mientras los Boomers tienden a mantener su lealtad hacia sus jefes, los trabajadores jóvenes suelen valorar en mayor grado la relación que construyen con sus compañeros de trabajo, especialmente si es recíproca en términos de afecto y amistad (2008). Una elucidación de éstas disimilitudes entre generaciones hace referencia al hecho de que una gran parte de la Generación X asimiló que, en ocasiones, lealtad no es sinónimo de garantía de trabajo (Tolbize, 2008). Muchos de éstos jóvenes fueron testigos de las pérdidas de trabajo de sus padres a pesar de actuar con honestidad, lealtad y realizar su trabajo de acuerdo a las reglas establecidas. Debido a esto, estudios han encontrado que, en comparación con el 70% de los trabajadores Baby Boomers que reportaron lealtad y deseos de continuar trabajando con la misma compañía por el resto de su vida laboral, el 40% de la Generación X y únicamente el 20% de los Millennials afirmaron anhelar lo mismo (Deal, 2007, citado por Tolbize, 2008).

Acerca de las actitudes aludiendo el respeto y autoridad en el espacio de trabajo, uno de los elementos que, tanto la generación Boomer, los X y los Millennials comparten, son las quejas en atribución a la falta de respeto hacia los empleados. Sin embargo, se ha encontrado que los Baby Boomers prefieren un estilo de autoridad tradicional, con estructuras organizacionales jerárquicas y un liderazgo de comando y control (Tolbize, 2008). A diferencia de éste grupo, la Generación X y los Millennials se encuentran en una posición de mayor comodidad frente a figuras de autoridad, no se sienten intimidados por títulos y nombramientos, y prefieren una relación horizontal con las figuras de autoridad en su ambiente laboral.

A pesar de mantener una postura inquebrantable de seguridad y confianza ante retos y objetivos complejos en el área de trabajo, estudios han investigado diversos rasgos psicológicos presentes en los Millennials que no se observan con tanto ímpetu en comparación con trabajadores de diferentes grupos generacionales. Twenge y Campbell (2008) realizaron un estudio en el que recaudaron información de 1.4 millones de personas nacidas a partir del año 1930 hasta la actualidad. Datos como rasgos de personalidad, actitudes, psicopatologías y escalas de comportamiento se analizaron en conjuntos de individuos de diferentes grupos generacionales. El objetivo del estudio fue examinar de qué manera éstas diferencias influenciaban o impactaban el ambiente laboral en el presente. Los resultados obtenidos indicaron que la “generación yo”, es decir, los Millennials, a pesar de demostrar mayores índices de autoestima, en comparación con los Baby Boomers y la Generación X, éstos jóvenes manifestaron un número elevado de rasgos narcisistas, altos niveles de ansiedad y depresión, un locus de control más externo, y una menor necesidad de aceptación social. Las implicaciones de esta investigación indican que los encargados de las

organizaciones deberían estar conscientes de que éste tipo de empleados tendrán grandes expectativas irrealistas acerca de su trabajo, una importante necesidad de reconocimiento, dificultades con la crítica, y un aumento en las demandas del ambiente laboral (Twenge y Campbell, 2008). Ahora, lo relevante de este estudio radica en que resulta más complejo crear una resistencia ante los cambios y diferencias que se revelan en la generación Millennial. La decisión más sabia podría residir en crear o iniciar un proceso de adaptación ante acomodaciones que resulten necesarias para lograr un óptimo ambiente de trabajo.

Un apartado que vale la pena mencionar es el hecho de que la mayoría de investigaciones realizadas en la última década son de carácter descriptivo, tal como el estudio que se mencionó previamente. De acuerdo a Lyons y Kuron (2013), es importante explorar los fundamentos teóricos de los constructos de cada generación en particular. Los autores mencionan la relevancia de ello debido a que los resultados que han logrado reportar suelen ser, en ocasiones, fracturados, contradictorios e inconsistentes, lo mismo que dificulta la generalización de un patrón de conductas presentes en cada generación. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de la información recolectada sea de carácter descriptivo, ésta variable demográfica permite obtener una vista más amplia de las fuerzas sociales que han influenciado e impulsado a cada grupo generacional en variables relacionadas al ambiente de trabajo.

En referencia a los estudios que sí han logrado formalizar un análisis acerca de qué manera las diferencias generacionales afectan el área laboral se puede observar la utilización de diferentes estilos de evaluación y tests aplicados. Wong, Gardiner, Lang y Coulon (2008) acarrearon una investigación en la que se buscaba examinar de qué manera la personalidad y

los conductores motivacionales existían a lo largo de la población trabajadora australiana, específicamente el grupo generacional de los Baby Boomers, la Generación X y los Millennials. La metodología aplicada se basó en el *Occupational Personality Questionnaire* (Cuestionario de Personalidad Ocupacional) y el *Motivation Questionnaire* (Cuestionario de Motivación). El OPQ32 (*Occupational Personality Questionnaire*) es una medida de autorreporte de la personalidad o preferencias comportamentales de cada individuo. Los participantes son presentados con bloques de cuatro declaraciones en las que tienen que escoger una de su preferencia y una de mayor desagrado. De 32 rasgos de personalidad presentes en la evaluación, el estudio mencionado planteó centrarse en los atributos de *achieving*, el rango en que una persona se percibe a si misma como ambiciosa y centrada en su carrera; *affiliative*, el nivel en el que un individuo disfruta la compañía de las demás personas; *optimistic*, hasta qué punto el participante percibe con optimismo su futuro y espera que las situaciones se desarrollen de la manera más positiva posible; *variety-seeking*, el disfrutar de realizar tareas no relacionadas al trabajo; *independent-minded*, el nivel en el que una persona tiende a tener un set independiente de opiniones e ideas; y finalmente, *conscientious*, el rango en el que una persona completa tareas en un tiempo oportuno.

Añadido a esto, de igual manera se utilizó el MQ (*Motivation Questionnaire*), siendo éste una medida de autorreporte que mide los conductores motivacionales de una persona. Usando una escala de cinco puntos de Likert (fuertemente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, fuertemente de acuerdo), se le pidió a los participantes que valoren actividades específicas o factores que los motiven (o desmotiven) en el ambiente laboral. El cuestionario se fijó en analizar los siguientes conductores emocionales: *power*, hasta qué punto la persona está motivada por oportunidades de ejecutar autoridad, responsabilidades y

negociaciones; *immersion*, el nivel de motivación que requiere un rango de compromiso mayor al “normal”; *ease and security*, hasta dónde una persona es motivada por factores contextuales (como condiciones agradables de trabajo y seguridad laboral); *progression*, sentirse motivado por la oportunidad de promoción profesional; *personal growth*, motivarse por el resquicio de futuro entrenamiento, desarrollo y adquisición de nuevas habilidades; y finalmente, *affiliation*, qué tan motivada se encuentra una persona por oportunidades de interacción con otros individuos.

Otro estudio relevante realizado por Lyons, Duxbury y Higgins (2005) ha utilizado cuestionarios para medir diferencias generacionales en el trabajo. En esta investigación se planteó testear las diferencias relacionadas a los valores de trabajo en empleados de la generación Baby Boom, X y Millennial. Con la implementación de una encuesta que mide el valor del trabajo integral de cada individuo, desarrollado por Lyons (2003), los ítems representan una variedad de aspectos relacionados al trabajo y a los valores asignados a éste. Cinco factores fueron reconocidos en esta encuesta: valores intrínsecos de trabajo, valores extrínsecos de trabajo, valores de prestigio en el trabajo, valores altruistas en el trabajo, y valores sociales en el trabajo. Las respuestas basadas en la escala Likert se plantean desde el 0 (no importante) al 7 (supremamente importante). El análisis fue realizado con MANCOVA (análisis multivariado de covarianza). Las conclusiones demostraron diferencias significativas en los valores intrínsecos, altruistas, sociales y de prestigio en el trabajo. No se encontraron evidencias significativas en los valores extrínsecos de trabajo. Los valores altruistas de trabajo demostraron ser más importantes para las generaciones más maduras y los Baby Boomers en comparación con la Generación X y Millennials. Los valores de trabajo

social y prestigio en el trabajo fueron más importantes para los Millennials que para la Generación X y Baby Boomers.

Desde otro lado, existen investigaciones que, en lugar de utilizar cuestionarios ya existentes para medir los efectos de las diferencias generacionales en el ambiente de trabajo, han decidido crear independientemente nuevos tests de evaluación. Becton, Walker y Jones-Farmer (2014) buscaron examinar las diferencias mencionadas en comportamientos presentes durante el horario laboral de trabajadores de las tres generaciones ya conocidas. A través de la creación de un test compuesto de 40 preguntas con respuestas de opción múltiple, se planteó explorar las variables de conductas de movilidad laboral, conformidad con las normas del trabajo, terminaciones (despidos) y disposición a trabajar horas extras. Los resultados fueron procesados con escalas de intervalos y análisis de regresiones múltiples jerárquicas. Las conclusiones demostraron que los Baby Boomers exhibían menos comportamientos de movilidad laboral y parcialmente más instancias de comportamientos relacionados con el cumplimiento del trabajo, en comparación con la Generación X y Millennials. De igual manera se comprobó que la Generación X son menos probables de trabajar horas extra en comparación con los Baby Boomers y Millennials.

### **Objetivos y pregunta de Investigación**

El objetivo general de este trabajo es:

- Evaluar cómo las características diferenciales de los estilos de liderazgo de los Baby Boomers, la Generación X y los Millennials en el ambiente laboral afectan la eficacia del equipo de trabajo.

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Determinar la influencia de los diversos factores culturales y sociales que predominan en cada generación específica.
- Analizar de qué manera estos factores llegan a afectar los estilos de liderazgo.
- Realizar una examinación en la relación que existe entre las diferencias generacionales y los estilos de liderazgo preferidos por cada generación, con la influencia de la eficiencia en el ambiente laboral.

### **Justificación**

La justificación de este estudio se enfoca en poder identificar las disimilitudes de preferencia en los estilos de liderazgo de la generación Millennial, en comparación con los Baby Boomers y Generación X, llega a afectar la eficacia del ambiente laboral de una empresa. Primero al poder identificar los factores más influyentes en las diferencias generacionales presentes en un equipo de trabajo, se podrá entender qué estilos de liderazgo afectan significativamente el proceso de ejecución de proyectos y actividades específicas, junto con su relación con el cumplimiento de metas y de mejora del desempeño laboral.

Este trabajo busca crear conciencia acerca del tipo de sociedad en la que las personas se están desarrollando actualmente, ya que ésta moldea los valores e influencia los comportamientos y relaciones, no únicamente de los empleados de una empresa, sino del grupo de individuos pertenecientes a cada generación. Estos grupos de edad están condicionados en relación a las vivencias particulares que han experimentado. En consecuencia, diversas generaciones se caracterizan por tener diferentes formas de percibir la vida, diferentes maneras



de afrontar el trabajo y diferentes comportamientos y modos de relacionarse en el ámbito profesional. Un estilo de liderazgo autoritario y directivo puede que funcione perfectamente para un Baby Boomer, sin embargo para un Millennial esto podría significar una pérdida de interés y motivación importante hacia su trabajo. Es por ello que, a pesar de que el éxito de una compañía radique en múltiples factores, de igual modo es relevante recalcar que debe existir un esfuerzo para poder ejecutar una gestión de liderazgo adecuada en empresas donde las diferencias generacionales sean más marcadas. Al entender los estereotipos existentes y al centrarse en las expectativas que cada grupo de edad se plantea de acuerdo a su contexto laboral, se podrá identificar qué los motiva, cuál visión comparten, y de qué manera se podrán satisfacer las necesidades de los trabajadores. Al tener una visión más amplia acerca de las variables que influyen el ambiente de trabajo, en este caso específicamente los estilos de liderazgo en un equipo multigeneracional, se podrá identificar las fortalezas y debilidades que conllevan eventualmente al éxito o fracaso del desempeño laboral de una organización.

## **Marco Teórico**

A continuación en siguiente sección se encuentra una recopilación de la información obtenida acerca de temas relevantes a los objetivos planteados de investigación. El repertorio bibliográfico fue de fácil acceso y no hubo complicación alguna debido a la alta disponibilidad de investigaciones relacionadas a los temas presentes.

### **Cohortes generacionales**

Los cohortes generacionales son aquellos grupos de individuos que comparten y son presumiblemente “formados” o influenciados por eventos y movimientos sociales, culturales e históricos llevados a cabo durante estos periodos de desarrollo crítico (Moore, Grunberg y Krause, 2014). Estas experiencias en común moldean las creencias y valores que caracteriza a cada generación de una manera específica y particular.

### **Baby Boomers**

La generación de los Baby Boomers pertenece a aquellas personas nacidas entre los años 1943 y 1960. De acuerdo a Graybill, esta población está conformada aproximadamente por unos 80 millones de personas en el mundo actual (2014). Esta generación fue influenciada significativamente por el Festival de Woodstock y la era de los derechos civiles.

Este cohorte generacional se caracteriza por una tendencia a ser “idealistas, y dispuestos a sacrificarse personal y profesionalmente” para alcanzar el éxito profesional (Kapoor y

Solomon, 2011) debido a una ética de trabajo muy marcada y valorar significativamente el éxito, la innovación y el crecimiento personal (Moore, Grungerb y Krause, 2014). Por este motivo, tienden a ser trabajadores leales, competitivos y orientados a metas específicas profesionales. A pesar de ser percibidos como *mánagers* altamente competitivos que desprecian la pereza, generalmente triunfan en la formación de redes, o *networking*, a través de la utilización de tecnología básica como emails y blogs (Kapoor y Solomon, 2011). De igual manera, personas pertenecientes a este grupo “viven para trabajar” y tienden a respetar las autoridades existentes en un ambiente laboral, por lo que definen su valor dentro de la empresa basado en la posición de la estructura jerárquica a la que pertenecen (Kapoor y Solomon, 2011). Añadido a esto, estos individuos presentan grandes dificultades al momento de adaptarse al cambio, aprender nuevos procedimientos y conflictúan con el llamado *multitasking*. Esta generación se caracteriza en la actualidad por ser “padres trabajadores”; al tener un horario de trabajo estructurado, se les dificultan las horas de trabajo “flexibles”, sin embargo buscan adaptarse para ajustarse a este estilo de vida parental. Personas de este cohorte generacional tienden a trabajar generalmente en puestos de trabajo de alto rango como directores o líderes de una empresa (Graybill, 2014). No obstante, mientras sus jubilaciones se aproximan, se estima que los Millennials sean aquellos líderes empresariales que llenen el vacío creado por el retiro de los Baby Boomers.

### **Generación X**

La generación X son todos los individuos nacidos entre los años 1961 hasta 1981. La cantidad de personas pertenecientes a esta población es aproximadamente menos de la mitad de los Baby Boomers (Graybill, 2014). Esta generación se caracteriza por ser llamados los

niños *latchkey* (Kapoor y Solomon, 2011), es decir, aquellos jóvenes que gran parte de su vida crecieron en un hogar sin supervisión adulta, especialmente durante el día mientras sus padres regresaban de sus trabajos. Por ello, se han desarrollado en un estado de incertidumbre debido a las crisis que los padres han enfrentado. Dentro de los eventos históricos más importantes se incluyen las grandes deudas económicas, importantes desafíos a las figuras políticas, y el descubrimiento de la amenaza del VIH a las relaciones interpersonales de aquél entonces (Kapoor y Solomon, 2011). En consecuencia, personas pertenecientes a este cohorte generacional suelen caracterizarse por ser auto-suficientes, independientes, tienden a cuestionar a las figuras de autoridad y suelen ser “bastante cínicos con una actitud escéptica” hacia sus empleadores (Moore, Grunberg y Krause, 2014).

A diferencia de los Baby Boomers, esta generación suele preferir trabajar individualmente, tienden a tener deficiencia en sus habilidades interpersonales, sin embargo sobresalen en el *multitasking* y trabajar en proyectos simultáneos. Añadido a esto, colocan una gran importancia al balance vida-trabajo, siendo improbables de priorizar el trabajo de la compañía sobre sus vidas personales (Kapoor y Solomon, 2011). Al haber vivido experiencias difíciles y directas por parte de sus padres -al presenciar despidos y deudas financieras-, la Generación X ha aprendido que un trabajo no les garantiza un trabajo seguro; han formado expectativas de que, incluso si así lo desean, trabajar toda una vida para una misma compañía no sería posible, por lo que suelen tener menos tolerancia ante la burocracia y reglas no objetivas ni razonables en el ambiente laboral.

De igual manera, estos individuos no tienen interés en trabajar horas extra ya que hay actividades pendientes por realizar en su vida personal. Para ellos, la lealtad laboral es

irrelevante, ya que ellos “no viven para trabajar, sino que trabajan para vivir” (Kapoor y Solomon, 2011). Esta generación, en comparación con los Baby Boomers, está más comprometida a su carrera profesional que a la compañía en sí para la que trabajan (Moore, Grunberg y Krause, 2014).

### **Millennials**

También conocidos como “Generación Y”, *Echo Boomers* y *Next Gen*, esta generación está definida por aquellas personas nacidas entre los años 1982 y 2002. Esta generación actualmente conforma alrededor de 88 millones de individuos, predominando así en el mundo actual en comparación con los Baby Boomers y la Generación X (Graybill, 2014). Dentro del campo laboral del 2008, esta generación conformaba el 25% del personal de las empresas, estimando que para el 2020 formen el 50% de trabajadores globalmente (PWC, 2008). El término *Echo Boomers* hace referencia a las grandes similitudes que comparten con los Baby Boomers, a pesar de que físicamente retraten importantes diferencias, tales como tatuajes, piercings, y “decoraciones tecnológicas” como *smartphones*, *tablets* y *laptops* (Kapoor y Solomon, 2011).

Popularmente, esta generación se ha ganado la reputación por ser “impacientes, auto-importantes, desleales” (Myers y Sadaghiani, 2010), “buscados, necesitados e indispensables” (Kapoor y Solomon, 2011) y con altas expectativas, “narcisistas” (Stewart, Goad, Cravens y Oishi, 2017) entre otras particularidades no compatibles con un ambiente laboral idóneo. También se les critica por haber sido sobreprotegidos por sus padres, profesores y entrenadores, a diferencia de la Generación X que tuvo que defenderse por sí sola (Kapoor y Solomon, 2011). Añadido a esto, a pesar de tener una reputación de poseer una gran energía, impulso y

habilidades, se les conoce por tener un corto lapso de atención y reluctancia al momento de realizar tareas simples que carecen de un significado importante y profundo para ellos.

Sin embargo, a pesar de que diversas compañías han adoptado la idea de cambiar sus políticas empresariales para adaptarse a esta nueva generación, diversas características positivas han surgido de este grupo de jóvenes profesionales. Esta generación es reconocida por haber crecido con el desarrollo de nuevas tecnologías que han facilitado significativamente los procesos de comunicación y socialización, haciéndolos increíblemente hábiles al momento de manejarlas. Añadido a esto, éstas innovaciones han permitido métodos más viables de recolección de información inmediata, siendo los Millennials unos pioneros al momento de utilizar y acceder a fuentes de origen cibernético. Al haber crecido y educado alrededor de este ambiente, estos individuos tienden a adaptarse fácilmente al cambio y a las nuevas variaciones tecnológicas que se han ido desarrollando a través de los años.

Es necesario mencionar que generaciones anteriores como los Baby Boomers han estado acostumbrados a realizar horas y trabajos extras, más allá de lo que sus jefes les han explícitamente demandado. En contraste, los Millennials limitan sus esfuerzos a la “producción mínima” que el supervisor les ha pedido (Stewart, Goad, Cravens y Oishi, 2017). Esto causa un gran malestar y relaciones complejas entre ambas generaciones. Lo que en ocasiones no se llega a comprender es que los *Echo Boomers* están constantemente conectados al trabajo a través de la tecnología, incluso en horarios no laborales. Generaciones antiguas suelen no estar conscientes de estos esfuerzos fuera del día laboral tradicional. PriceWaterhouseCoopers (2013), citado por Stewart, Goad, Cravens y Oishi, (2017), describen que los Millennials no concuerdan con la idea de que la productividad debe ser medida por la cantidad de horas

trabajadas en una oficina, sino los resultados del trabajo realizado. Un estudio realizado por PWC (2008) analizó los diversos factores que influyen la menor cantidad de horas realizadas por esta generación en oficinas y espacios físicos de trabajo. Se encontró que alrededor del 41% de los entrevistados prefieren evadir el contacto físico directo al momento de comunicarse, optando por hacerlo electrónicamente con sus compañeros de trabajo. Esto ocasiona mayores conflictos entre los estilos de comunicación que existen en las diferentes brechas generacionales en el ambiente laboral.

Por otro lado, estos individuos se han desarrollado dentro de un ambiente de relativa prosperidad y expansión económica, lo que se traduce a una vida llena de comodidades y protección durante sus crianzas. Este cohorte ha crecido en un mundo conectado a través de la tecnología, sin referencias de tiempos de grave desempleo, sin responsabilidades familiares ni hipotecas. En consecuencia, a ésta generación se le dificulta afrontar situaciones de privación financiera, afectando así sus expectativas al momento de entrar al mundo laboral. No obstante, es necesario entender que los Millennials, a pesar de considerar importante la retribución económica de su trabajo (para mantener los estilos de vida a los que han estado acostumbrados), no perciben el dinero como motor principal de sus aspiraciones laborales. De acuerdo a Myers y Sadaghiani, este grupo, de igual manera que la Generación X, se sienten recompensados con trabajos que les ofrecen mayor flexibilidad en el área laboral y acceso a nuevas tecnologías (2010). Añadido a esto, comparten con los Baby Boomers el deseo de poder prosperar en base al reconocimiento de su trabajo y promociones. Gracias a Kapoor y Solomon (2011), se entiende que esta generación busca satisfacer las necesidades básicas de la pirámide de jerarquía de necesidades humanas de Maslow. Los Millennials buscan alcanzar la

autorrealización y escogen a sus empleadores de acuerdo a la capacidad que éstos tengan de poder cumplir esta necesidad.

Una de las características más importantes de este grupo de individuos es que, a diferencia de sus generaciones pasadas, ellos han tomado sus años de juventud adulta como una etapa para lograr “un cambio en el mundo o en sus comunidades” (Myers y Sadaghiani, 2010). En otras palabras, los Millennials han desarrollado un sentido mayor de conciencia del contexto que los rodea. De acuerdo a Myers, esto se debe a los efectos de la globalización en el mundo actual junto con el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación, economía y socialización (2010). Durante estas experiencias tienden a ganar una mayor exposición a la diversidad cultural, un sentido de empatía ante las clases socioeconómicas más bajas, y un sentimiento de defensa ante problemáticas sociales. Como resultado, cuando ésta generación entra al ambiente laboral, tienden a brindarle a la compañía un sinnúmero de experiencias únicas, favoreciéndoles en sus roles organizacionales. Esto se refleja en la facilidad que tienen al relacionarse con trabajadores de diversas etnicidades, estando potencialmente más cómodos y hábiles al momento de interactuar con ellos. Esta habilidad les permite lograr establecer relaciones óptimas con los demás compañeros de trabajo, los clientes y otros participantes relacionados al ambiente laboral. Es importante mencionar que los valores y tendencias de comportamiento de este grupo pueden mejorar el ambiente laboral de las organizaciones a través de la calidad de relaciones que los Millennials sostienen entre sí, especialmente en temas de productividad.

De acuerdo a Myers, una de éstas relaciones importantes es aquella que desarrollan con sus supervisores, quienes consideran como sus “padres de trabajo” (Myers y Sadaghiani, 2010).



De acuerdo a PWC (2008), las compañías están empezando a utilizar la llamada “tutoría inversa” (*reverse mentoring*). Esta metodología consiste en situar a jóvenes trabajadores Millennials con empleados de posiciones altas e importantes en la empresa, la mayoría siendo Baby Boomers. A través de esto se busca que los nuevos ingresados puedan adquirir una perspectiva valiosa del mundo de la administración a través de la transferencia de información relevante de profesionales que están cerca a su jubilación. Sin embargo, estas cualidades tienden a verse como “obstáculos” ya que en cierto modo representan una gran diferencia en la manera de relacionarse con generaciones pasadas. En consecuencia, las interacciones con los Millennials tienen que centrarse en, más allá de criticar estas diferencias, el hecho de entenderlas y analizarlas para encontrar la manera en que mejor beneficien a la compañía para la que trabajan.

Un análisis realizado por Robinson y Stubberud (2012) explora la manera en que los Millennials se relacionan en las aulas de clase y en su ambiente académico, en general traducándose a hábitos y comportamientos presentes en el área laboral o de oficina. De acuerdo a los autores, de igual manera que esta generación accede y hace uso de tecnológicas como laptops, celulares, mensajes de texto e emails durante todo el día (incluso al momento de las clases), de igual manera esperan mantenerse conectados durante las horas de trabajo. No sólo eso, también esperan que los demás profesionales con los que interactúan (incluyendo a los managers) utilicen estos medios de comunicación para mantenerse en contacto constante en sus jornadas laborales.

Los Millennials han desarrollado habilidades para manejar y resolver problemas desde una perspectiva diferente, y tienen una mayor comodidad en trabajos grupales en relación con

individuos de generaciones anteriores (Myers y Sadaghiani, 2010). Sin embargo, a pesar demostrarse confiados y expresivos, no llegan a ser tan “ferozmente independientes” como su generación anterior: la Generación X (Kapoor y Solomon, 2011). Esto se debe a que los *Echo Boomers* prefieren trabajar grupalmente y seguir direcciones siempre y cuando exista la posibilidad de que ellos logren realizar los trabajos asignados con sus métodos favoritos.

Spiro (2006), citado por Kapoor y Solomon (2011), encontró características adicionales que los hacen deseables como potenciales trabajadores, pero al mismo tiempo son difíciles de adaptar a las estructuras corporativas de mundo laboral actual. Dentro de ellas se encuentran los deseos de un estilo de gerencia estilo mentoría, la misma en la que puedan sentirse altamente comprometidos con su desarrollo profesional. También se incluyen habilidades en el *multitasking* en donde busquen retos creativos y vean a sus colegas como fuentes extensas para ganar conocimiento; sin embargo, para lograr esto se necesitan proyectos desafiantes para evitar el conocido “aburrimiento y desgaste” de los Millennials. Para ello, actualmente se han implementado metas pequeñas con “plazos de tiempo ajustados” para que los jóvenes puedan construir un sentido de propiedad sobre estas tareas.

Por otro lado, un factor que aporta gran relevancia al comportamiento de los Millennials es el ambiente familiar en el que han crecido. Esta generación tiende a tener altas expectativas al momento de comunicar decisiones y aportes importantes dentro de su ambiente laboral. Esto en parte se debe al rol activo que han tenido dentro de las discusiones en sus dinámicas familiares (Kapoor y Solomon, 2011). De igual manera, tener interrogantes complejas de sus empleadores es sólo un reflejo más de la manera en que han sido criados por sus padres, siendo

más exigentes con los estilos de liderazgo que más se acomode a sus necesidades y expectativas dentro del área profesional.

### **Trabajo en equipo**

De acuerdo a Ammeter y Dukerich (2002) existe una gran diferencia entre un equipo orientado a trabajar en un proyecto en concreto y un equipo permanente de trabajo. En el primero, el objetivo principal es terminar una tarea específica en un plazo de tiempo limitado, una vez finalizado el grupo se disuelve. En el segundo caso, el compromiso dentro de un marco de tiempo indefinido con una permanencia asegurada, son factores claves para definir las dinámicas de los integrantes de este equipo junto con la manera en que se desenvuelven entre sí. Tener en cuenta este tipo de relaciones es elemental para poder asegurar un rendimiento no solamente satisfactorio, sino uno que alcance niveles excepcionales de rendimiento. Un cambio importante que se ha realizado en las últimas investigaciones son las medidas de éxito alcanzadas por los resultados obtenidos del trabajo en equipo. Anteriormente se solía medir a través del desempeño individual, como la influencia dentro del equipo. Sin embargo, en la actualidad el rendimiento se evalúa a través del cronograma de desempeño, los costos del proyecto y los niveles de éxito de éste (Ammeter y Dukerich, 2002). Añadido a esto, dentro de los factores involucrados en un equipo de trabajo exitoso y productivo se encuentran diversas características. Dentro de ellas se observa un sentimiento de pertenencia al equipo, una dinámica positiva entre los miembros, un sentido de control y propiedad sobre el proyecto, y una sensación de que el éxito propio está ligado al éxito del proyecto.

Los Millennials tienden a encontrar una zona de confort en el momento que trabajan en proyectos que requieren de ayuda grupal o un trabajo en equipo. Este tipo de actividades se

han convertido en una constante dentro de las organizaciones debido a que mejoran la motivación de los trabajadores, aumentan la productividad y ofrecen menores costos o pérdidas a nivel personal. Los Millennials tienden a socializar positivamente dentro de estas dinámicas, se involucran activamente, se comprometen y contribuye con sus mejores esfuerzos a cumplir con el objetivo establecido. Sin embargo, al encontrar una zona de comodidad excesiva, este cohorte tiende a evadir los riesgos involucrados al momento de tomar decisiones de manera independiente, limitándose a expresar sus propias habilidades y sentido de creatividad (Myers y Sadaghiani, 2010). Los Baby Boomers, quienes son obsesionados con el trabajo y tienden a ser bastante críticos con sus compañeros de trabajo, tienden a diferenciarse con la Generación X, quienes prefieren trabajar autónoma e individualmente, evadiendo lo más que puedan los trabajos grupales.

### **Expectativas**

Las expectativas son aquellas creencias que un individuo sostiene acerca de lo que considera que la compañía le proveerá en términos de salario, beneficios, crecimiento profesional, experiencia y seguridad laboral. A pesar de que las expectativas están relacionadas a constructos como fuerzas motivacionales, valores y deseos (lo que quisieran o desearían obtener), éstas difieren en que tienden a ser más objetivas y enfocarse en lo que el trabajador piensa que obtendrá o podría obtener en vez de involucrar elementos de un carácter más personal. Dentro de las expectativas se puede encontrar el llamado “contrato psicológico” (Moore, Grunberg y Krause, 2014). Éste se refiere al conjunto de expectativas que un trabajador posee en referencia a lo que su empleador le proveerá en relación a las contribuciones que éste le dará a la compañía (Rousseau, 1989, citado por Moore, Grunberg y

Krause, 2014). El contrato psicológico es un factor significativo para la formación de actitudes y comportamientos deseados en el ambiente laboral. Sin embargo, las expectativas dentro de este contrato han ido cambiando a lo largo de las últimas tres décadas debido a fluctuaciones económicas importantes en el mundo actual (Rubin, 2012, citado por Moore, Grunberg y Krause, 2014).

Sin embargo, es importante recalcar que en la economía del mundo actual, los trabajadores entrando a la fuerza laboral son “híper-explotados” debido a que las postulaciones de trabajo están siendo externalizadas, las salvaguardas que los protegían de largas jornadas laborales han disminuido, los beneficios de cuidados de la salud y jubilaciones han declinado, y la implementación de las tecnologías mantienen a los empleados “atados” a su trabajo, incluso en horarios fuera de la oficina (Moore, Grunberg y Krause, 2014). No obstante, a pesar de que las empresas estén ofreciendo cada vez menos beneficios y seguridad laboral a los empleados, se ha observado que individuos de generaciones contemporáneas poseen expectativas más altas en comparación con personas de generaciones más antiguas. Por ello, existe una gran oposición entre la realidad del campo laboral y las expectativas de los nuevos trabajadores. Éstas se han ido formando por el ambiente económico que los empleados han experimentado, por la reputación de la compañía en sí, y diversos factores relacionados a experiencias educacionales, familiares, personales y laborales (Real et. al 2010, citado por Moore, Grunberg y Krause, 2014).

### ***Negociaciones de membresía:***

Las negociaciones de membresía son aquellos procesos conscientes o inconscientes en los que una persona puede participar, retirarse, o alcanzar una influencia recíproca sobre la

participación de individuos relacionados en funciones organizativas (McPhee y Zaug, 2000, citado por Myers y Sadaghiani, 2010). A través de estos procesos se determina qué individuos son los más aptos para adaptarse, funcional y socialmente, en beneficio de la organización, incluyendo relaciones entre los compañeros de trabajo y los supervisores. Dentro de esta negociación entran en juego los valores y expectativas de los trabajadores, lo que suele verse afectado por diferencias generacionales. Es necesario tener en cuenta ello, ya que en el momento que no se comparten o no se llega a un acuerdo mutuo, estas “negociaciones fracasadas” suelen afectar la productividad y éxito del ambiente laboral.

#### ***Teoría de la violación de expectativas:***

En el momento que no se pueden pautar negociaciones exitosas de membresía, ocurre la llamada “violación de expectativas”. De acuerdo a Jacobson (2007), McGuire et. al (2007) y Zwillling (2009), la violación de expectativas se refiere a las diferencias en valores que existe entre los Millennials y generaciones antiguas de trabajadores, afectando el proceso de negociación de membresía y potencialmente el proceso de aceptación (Myers y Sadaghiani, 2010). Las discrepancias entre intereses llega a afectar las perspectivas, evaluación de compañeros de trabajo y las expectativas organizacionales de los jóvenes trabajadores.

La teoría de violación de expectativas sugiere que las personas son juzgadas con base en sus creencias y normas de comportamientos “apropiados” dadas ciertas circunstancias. Cuando se violan las expectativas ajenas de un comportamiento apropiado, las atribuciones y respuestas de los demás trabajadores hacia ese individuo suelen verse afectadas (Leets, 2001, citado por Myers y Sadaghiani, 2010). En consecuencia, los comportamientos de la persona

que ha violado las expectativas ajenas suelen juzgarse y analizarse de una manera más negativa de lo esperado (Burgoon, 1993, citado por Myers y Sadaghiani, 2010).

### **Tecnología**

En lo que refiere a la utilización de tecnologías, los Millennials son la primera generación en haber crecido con un acceso completo a aparatos electrónicos, tales como computadoras, celulares y *tablets*. De acuerdo a diversos estudios realizados, esta generación sienten mayor comodidad con nuevos medios interactivos y de redes sociales en comparación con generaciones más antiguas, ocupan más tiempo utilizándolas, y un gran número de individuos crea contenido original y personal en la Web (Myers y Sadaghiani, 2010). Lo realmente interesante es analizar de qué manera los Millennials integran estas habilidades al ambiente laboral y de trabajo.

Se ha investigado que esta generación aporta a las empresas beneficios relacionados al uso de “tecnologías de comunicación e información” (*communication and information technologies – CIT*), como el uso del internet y la mensajería instantánea (Myers y Sadaghiani, 2010). De igual manera tienen una gran afinidad por la “comunicación por medio de ordenadores” (*computer mediated communication – CMC*), debido a que ésta es capaz de romper con los confines sociales al reducir las limitaciones físicas en lo que refiere al contacto interpersonal con los demás trabajadores de una empresa. Añadido a esto, aumenta la participación grupal y, en cierto modo, “achata” las jerarquías organizacionales. De acuerdo a Gorman et. al (2004), los Millennials podrían convertirse en “empleadores principales de las CITs” a través de la implementación de nuevas tecnologías al lugar de trabajo y la creación de ventajas competitivas para la compañía (citado por Myers y Sadaghiani, 2010). Debido al nivel

de experticia, estos jóvenes trabajadores actúan como “guías especializados” para los empleados más antiguos aportando información valiosa acerca de qué funciona, qué no funciona, y cómo se pueden implementar para mejorar las operaciones y el marketing de la empresa. Es necesario tomar en cuenta que estas habilidades llegan a ser parte de un estilo de vida y hábitos de una generación entera, la misma que formará gran parte del personal de trabajo en los años que vienen. Es por ello que el poder integrar estas ventajas, en lugar de esperar que los Millennials se adapten a metodologías antiguas de trabajo, le permitirá a la empresa ganar una gran ventaja competitiva en términos de recursos humanos (Robinson y Stubberud, 2012).

### **Multitasking**

Los Millennials tienden a percibir su tiempo como un elemento significativo dentro de sus estilos de vida que debería ser aprovechado al máximo. El llamado *multitasking*, la herramienta esencial del siglo XXI, ha sido fuertemente criticado por disminuir las habilidades de un individuo para ejecutar las actividades dadas, y diversa evidencia neurocientífica muestra que los cerebros no son capaces de procesar “múltiples entradas cognitivas” de manera simultánea (Dux et. al, 2006, citado por Robinson y Stubberud, 2012). Los oponentes del “multitasking” sugieren que las personas no pueden concentrarse en más de una tarea a la vez, y que aquellos que afirman sí poder hacerlo con el mismo nivel de rendimiento, están engañándose a sí mismos. Sin embargo, suele estar presente en varias generaciones, siendo la práctica un factor para desarrollar de mejor manera esta habilidad. Diversos autores han explicado que el entorno rico en multimedia ha creado un sentido de “híper-atención” que ha causado que los jóvenes hoy en día estén acostumbrados a altos niveles de actividad y



compromiso, sintiendo aburrimiento y desinterés si no están involucrados en la tarea en cuestión (Robinson y Stubberud, 2012). El hecho de que el *multitasking* se haya convertido en un hábito característico de la generación Millennial puede ser explicado por la neurociencia como “shots de dopamina” liberados como respuesta ante la estimulación del mundo multimedia en el que viven y se han desarrollado (Richtel, 2010, citado por Robinson y Stubberud, 2012).

### **Participación de los trabajadores**

La participación de los empleados (*employee involvement – EI*) es un método utilizado para promocionar el involucramiento y compromiso de los trabajadores de una organización (Cotton, 1993, citado por Bodenhausen y Curtis, 2016). La base radica en la hipótesis de que si los empleados sienten que aportan significativamente al desarrollo de la compañía, entonces sus niveles de responsabilidad y compromiso con la misma aumentarán. Para que la participación de los empleados ocurra se necesitan cuatro componentes o estados esenciales: información (del desempeño organizacional), recompensas (basadas en el funcionamiento de la empresa), conocimiento (profundo, permite mejorar el rendimiento) y poder (habilidad de poder formar parte del proceso de toma de decisiones importantes) (Bodenhausen y Curtis, 2016).

Diversas organizaciones reconocen la importancia de la participación de los trabajadores, por lo que lo han ido incluyendo dentro del entrenamiento inicial y sus funciones. Mientras más exposición tenga el trabajador al EI, el nivel de compromiso y respuestas positivas al cambio organizacional incrementarán (Bodenhausen y Curtis, 2016),

especialmente en los procesos de toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación. Existen diversos métodos para la implementación del EI, tales como los sistemas de gratificación (beneficios, promociones). La ejecución de esta metodología influencia en las capacidades creativas de los empleados, tales como identificación de problemas, búsqueda de información y generación de soluciones alternativas, innovación de ideas y contribución al aprendizaje organizacional (Bodenhausen y Curtis, 2016).

### **Liderazgo**

El liderazgo es aquella atribución que permite direccionar a un equipo de trabajo hacia un objetivo deseado. Extensas conversaciones recalcan la importancia de un buen liderazgo en ambientes organizacionales. Sin embargo, éste término tiende a confundirse con el concepto de administración. De acuerdo a Armstrong (2008), la diferencia radica en que la administración suele enfocarse en alcanzar resultados específicos al adquirir, desplegar, emplear y controlar todos los recursos disponibles requeridos; incluye factores como el personal de la empresa, capital monetario, instalaciones, plantas y equipo, información y conocimiento. En contraste, el liderazgo involucra una serie de recursos e individuos en el proceso de desarrollar y comunicar una visión importante del futuro; incluye funciones como la motivación y compromiso de lograr objetivos concretos a largo plazo. El autor menciona tres roles esenciales de un buen líder: el primero es definir la labor, hacer lo posible para que sean claras las expectativas del grupo. El segundo rol es alcanzar la tarea proyectada, asegurarse de que el propósito principal es alcanzado, de lo contrario, la frustración, crítica y

desintegración del grupo podrían ocurrir como consecuencia de ello. Finalmente, el tercer rol involucra mantener relaciones efectivas entre sí mismo y los miembros del equipo de trabajo, éstas relaciones son exitosas si contribuyen a la terminación del proyecto establecido. Para complementar esta información, John Adair (1973, citado por Armstrong, 2008) expone su teoría del liderazgo centrado en la acción (o en su denominación en inglés, *The John Adair Three-Circle Model*). En este modelo se explica que existen tres tipos de demandas expresadas en el ambiente laboral que responden a las necesidades que necesitan ser satisfechas por los líderes: las necesidades del trabajo (cumplir con los objetivos), las necesidades individuales (armonizarlas con las necesidades del trabajo y del grupo), y las necesidades de mantenimiento del grupo (construir y mantener un espíritu de trabajo). Lo más importante de recalcar de este modelo es que las necesidades previamente mencionadas son interdependientes y cada una posee una importancia única dentro del ambiente laboral. Resulta perjudicial centrarse en una necesidad y desatender las demás, es por ello que un buen líder es capaz de mantener el balance correcto para responder eficazmente a las demandas que se presenten en cada situación.

De acuerdo a una investigación realizada por Ammeter y Dukerich (2002), el 67% de los integrantes de un trabajo grupal indicaron el impacto que tiene el comportamiento del líder grupal en el rendimiento de un proyecto, calificándolo como “altamente” influyente. Dentro de los roles más importantes se encuentra el poder informar de manera efectiva las metas, valores y aspiraciones del grupo, proyectándolas hacia los objetivos al mismo tiempo que fomenta una gran ética de trabajo y promoviendo la comunicación entre los miembros del equipo. Del mismo modo, el segundo rol más importante es poder mantener al tanto al grupo del estado de los proyectos que van desarrollando, de esta manera cada integrante está consciente de los avances y dificultades que se puedan presentar durante el proceso. Añadido a esto, un buen

líder puede aportar “prestigio” (o un sentido de prestigio) a un proyecto (Ammeter y Dukerich, 2002). De cierto modo, esto realza la imagen que se tiene del trabajo, aumentando el sentido de identificación de los miembros del equipo y, en consecuencia, incrementando el esfuerzo que cada integrante está dispuesto a dedicar junto con el nivel de cooperación con los demás miembros del grupo. De acuerdo a Ammeter y Dukerich (2002), aquellos proyectos que sobrepasaron las expectativas en términos de rendimiento y excelencia fueron realizados por equipos de trabajo caracterizados por un fuerte liderazgo en la que los miembros consideraban que el objetivo planteado “valía la pena” ante la imagen de otros grupos.

De acuerdo a un estudio realizado por Graybill (2014) se planteó definir qué cualidades debería tener un buen líder de acuerdo a la Generación Y (Millennials). Los resultados demostraron que dentro de las características más positivas se encuentra que un líder considera el impacto de sus decisiones sobre los empleados, trabaja bien con los demás, comunica de manera clara las expectativas esperadas, trata a todos con respeto, y reconoce que existe más de una manera de cumplir con un proyecto asignado. Sin embargo, las cualidades más importantes para los Millennials es que un buen líder sepa trabajar en equipo, tenga visión e influencia en el campo laboral y óptimas habilidades de comunicación.

Por otro lado, existes diferentes estilos de liderazgos presentes en un ambiente laboral. De acuerdo a Armstrong (2008) no existe necesariamente un estilo mejor que el otro, sino que éste depende de la situación y el contexto del ambiente laboral. El autor menciona que los líderes se pueden clasificar como carismáticos/no carismáticos, autocráticos/democráticos, habilitador/controlados, y transaccional/transformacional. Los líderes carismáticos confían en su personalidad y sus cualidades inspiradoras, son visionarios orientados a la construcción y

cumplimiento de los objetivos establecidos, tienden a tomar riesgos calculados y usualmente son buenos comunicadores. En lo contrario, los líderes no carismáticos no desarrollan una presencia tan imponente como los carismáticos, suelen tener un ligero nivel de confianza y un enfoque analítico al solucionar conflictos.

Por otro lado, existen los líderes autocráticos y democráticos. Los líderes autocráticos suelen imponer sus decisiones, usando su posición de poder y alta jerarquía para forzar a las personas a acatar lo que se les mande. No existe un espacio abierto de comunicación y diálogo. En contraste, los líderes democráticos motivan la participación e involucramiento del personal en el proceso de toma de decisiones. Dentro del grupo de líderes habilitadores/controladores, los habilitadores presentan una tendencia a inspirar a los trabajadores con visiones optimistas del futuro, al mismo tiempo que se les empodera lo suficiente para que alcancen sus metas y objetivos. A diferencia de éstos, los controladores suelen comandar al personal para así obtener su sumisión y control.

Finalmente se encuentra el tipo de liderazgo transaccional/transformacional. El liderazgo transaccional está basado en recompensar o disciplinar las acciones de un empleado basado en su propio desempeño. Está compuesto de tres dimensiones: recompensas contingentes, gestión pasiva por excepción y gestión activa por excepción (Judge y Piccolo, 2004, citado por Bodenhausen y Curtis, 2016). La recompensa contingente es aquella en la que el líder plantea y establece una expectativa, siendo retribuida por la medida en la que ésta sea alcanzada. La gestión pasiva por excepción implica un líder que espera intervenir en el momento que se presente un problema, mientras que en la gestión activa por excepción el líder

monitorea los movimientos y comportamientos de los empleados, anticipa los problemas y toma medidas antes de que éstos lleguen a escalar (Bodenhausen y Curtis, 2016).

Por otro lado, el llamado liderazgo transformacional consiste en lograr que los trabajadores tengan un estado de conciencia más desarrollado en relación a los resultados de sus tareas, reconozcan las necesidades de los demás empleados y despierten una motivación para realizar proyectos que beneficien a la compañía (Bodenhausen y Curtis, 2016). A diferencia del liderazgo transaccional, una de las fortalezas de este tipo de liderazgo es que posee un mayor grado de sensibilidad frente a las necesidades de los empleados, lo que conduce a interacciones más directas con el personal y, en consecuencia, una construcción fuerte de relaciones sociales. Lo más importante es reconocer que con un contacto más personal, junto con una preocupación genuina, los empleados bajo un “líder transformador” tendrán mayor confianza en las decisiones, asignaciones de tareas y proyectos, y en la visión transmitida por el líder (Bodenhausen y Curtis, 2016). Con un mayor nivel de confianza por parte de los empleados, el sentido de pertenencia se ve incrementado, siendo éste el resultado de la demostración de una preocupación genuina de sus necesidades y el desarrollo de nuevas habilidades. El líder transformacional utiliza una combinación de técnicas de gestión que fomentan la confianza y la participación dentro del entorno laboral, esperando así altos niveles de contribución por parte de los empleados.

Añadido a esto, existen otros estilos de liderazgos definidos por la Teoría del camino a la meta de Robert House (citado por Armstrong, 2008). Esta teoría establece que los líderes son el componente más importante para definir la trayectoria que debería ser seguido por el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos y metas planteadas. En este modelo existen cuatro

estilos de liderazgo: liderazgo orientado a los objetivos, liderazgo directivo, liderazgo participativo y liderazgo de apoyo. En el liderazgo orientado a los objetivos, el líder establece metas desafiantes para los empleados, expectativas altas de rendimiento, mientras les demuestra la confianza suficiente en sus habilidades para que ellos rindan al nivel exigido. En el liderazgo directivo el líder le permite saber a los empleados qué se espera de ellos y les indica la mejor manera de desempeñar sus actividades. En el liderazgo participativo, el líder permite la participación y sugerencias del equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones. Finalmente, en el liderazgo de apoyo el líder tiende a ser amistoso y accesible mientras demuestra preocupación por el bienestar de sus empleados.

Es relevante recalcar que no existe un estilo de liderazgo ideal que sea generalizable a todas las situaciones que pueden presentarse en un ambiente laboral. El evento en el que el líder se encuentre, las habilidades de su equipo de trabajo, el tipo de organización, la naturaleza del reto, y la personalidad del líder influenciarán el enfoque de liderazgo que sea adoptado para el momento (Armstrong, 2008). Por ejemplo, un estilo de liderazgo orientado a los objetivos puede ser apropiado cuando las expectativas de producción y desarrollo del equipo son altas, pero en momentos de emergencia o intervenciones en crisis un enfoque directivo y autocrático podría permitir una mejor estructura y orden en el grupo de trabajo. Independientemente del estilo de liderazgo que sea escogido, lo más relevante es la flexibilidad que el líder presente para adoptar las posiciones que sean necesarias para alcanzar las demandas de la situación. También es importante mencionar que los estilos de liderazgo pueden cambiar individualmente en el equipo de trabajo: existirán personas que prefieran una dirección más limitada, otros que se sentirán más cómodos en un espacio participativo y democrático. El punto más significativo es entender que es un proceso de modificación y adaptación, no transformación (Armstrong,

2008). Un cambio radical de liderazgo podría causar efectos negativos en la producción y equilibrio al que el ambiente laboral ha estado acostumbrado.

En el estudio realizado por Pinelli et. al (2018) se investiga la importancia de un liderazgo auténtico en las generaciones tradicionalistas, Baby Boomers, X y Millennials. Se menciona que los estilos de liderazgo de cada generación se derivan de creencias centrales y valores propios de sus respectivos grupos. De igual manera se afirma que una de las mejores tácticas para acomodarse al estilo de cada generación es el cambiar las tácticas, métodos o procesos de tal manera que logre ajustarse e influenciar un cohorte específico de individuos. Algunas de estas tácticas incluyen la dirección, persuasión, negociación, involucramiento, enlistamiento, redirección y repudiación.

Al momento de trabajar con la generación Millennial es necesario tomar en cuenta que estos jóvenes trabajadores tienden a florecer en entornos laborales que poseen “trayectorias lineales progresivas” y necesitan la seguridad de que están avanzando en la dirección proyectada (Bodenhausen y Curtis, 2016). Por ello, para obtener una mayor participación por parte de ellos es necesario motivar a través de sistemas de recompensa, establecimiento de objetivos y guía.



## **Diseño y Metodología**

Fundamentándonos en la pregunta de investigación planteada: ¿cómo los estilos de liderazgo de los Millennials influyen en la eficacia del ambiente laboral de una empresa, en comparación con los Baby Boomers y la Generación X?, la metodología y diseño de investigación que se plantea utilizar será cualitativo un diseño de entrevista individual semi-estructurada.

### **Diseño**

El objetivo general de la investigación se enfoca en evaluar las características diferenciales de los estilos de liderazgo de los Baby Boomers, la Generación X y los Millennials, junto con su influencia en la eficacia del equipo de trabajo en un ambiente laboral. Al ser una investigación de alcance descriptivo en la que se busca estudiar las propiedades y características de las personas en un ambiente laboral, la aplicación de una entrevista individual semi-estructurada permitirá obtener información específica y detallada acerca de los factores involucrados en las preferencias de estilos de liderazgo en cada generación mencionada.

Al realizarse una comparación entre los Millennials con la Generación X y los Baby Boomers, es necesario entender que cada generación va a presentar características importantes pertenecientes a su cohorte generacional, por lo que una entrevista semi-estructurada permitirá profundizar en estas diferencias generacionales presentes en los miembros de un equipo de trabajo. De igual manera haciendo referencia a los objetivos específicos de esta investigación planteados, tales como centrarse en determinar la influencia de los diversos factores culturales y sociales que predominan en cada generación específica, analizar de qué manera estos factores llegan a afectar los estilos de liderazgo de preferencia, y realizar una examinación en la relación que existe entre las diferencias generacionales y los estilos de liderazgo preferidos por cada generación, con la influencia de la eficiencia en el ambiente laboral, una entrevista semi-estructurada permitirá ahondar en aquella información de gran riqueza y utilidad que cada persona tiene para aportar. De lo contrario, al utilizar un método cuantitativo, existiría la posibilidad de una reducción y pérdida importante de información al aplicar métodos concretos y deterministas, características contrarias a los elementos extensos y complejos de la naturaleza de este estudio.

El enfoque cualitativo permite examinar el mundo social a través de la observación, lógica y procesos inductivos, todos productos de la exploración y descripción de los datos obtenidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este tipo de estudio se plantea realizar entrevistas personales a cada uno de los participantes, a partir de la información obtenida se analiza y se revisan los resultados y conclusiones recolectados. Para llegar a tener un panorama más objetivo y claro de la investigación, cada caso junto con sus detalles respectivos es considerado. Al tener en cuenta que el objetivo de trabajo se enfoca en las diferencias generacionales en un equipo de trabajo, el enfoque cualitativo permitirá obtener perspectivas

y puntos de vistas de los participantes (emociones, prioridades, experiencias) junto con las interacciones que comparten con los demás compañeros en el ambiente laboral (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se propone investigar la realidad que cada cohorte generacional percibe en relación a sus preferencias en los estilos de liderazgo, por lo que un enfoque cualitativo permitirá interpretar de mejor manera la interacción de los factores presentes.

### **Población**

Para la elaboración de este estudio se propone contar el siguiente criterio de inclusión: participantes pertenecientes a la generación Baby Boomer, es decir nacidos entre 1943 y 1960, participantes de la Generación X, nacidos entre 1961 y 1981, y participantes de la generación Millennial, nacidos entre 1992 y 2002. Todos los participantes deben ser parte de un equipo de trabajo laboral por un tiempo mínimo de un año, que trabajen con uno o más líderes o gerentes generales, y que no hayan participado en estudios parecidos anteriormente. Se recomienda aplicar el número total de personas que cumplan con el perfil en las empresas seleccionadas. En otras palabras, se realizarán las entrevistas al total de participantes que cumplan con las condiciones y características definidas previamente. En referencia al género de los participantes y el nivel socioeconómico, ambas variables quedan abiertas al criterio del investigador al contar con las personas sugeridas por las empresas.

Añadido a esto, es importante resaltar una diferenciación relevante en referencia a la población a utilizar. Si la investigación se realizara a nivel de estudio de mercado, situado en un contexto social e industrial, la población se caracterizaría por ser bastante extensa, indicando así un limitante importante por el tiempo que consumiría realizar las entrevistas. Sin embargo,

como ya se mencionó antes, los objetivos de este trabajo proponen realizar un estudio en tres empresas diferentes, con una población que involucre a todas las personas que cumplan con los criterios especificados.

Como criterios de exclusión se encuentran todos aquellos trabajadores con un tiempo menor a un año dentro de un equipo de trabajo. De igual manera, todos aquellos participantes de generaciones no mencionadas en el estudio serán excluidos en esta oportunidad.

### **Procedimiento de recolección de datos**

Para el desarrollo de este estudio es importante seleccionar un equipo de trabajo multigeneracional, compuesto por personas pertenecientes a la generación de los Baby Boomers, Generación X y Millennials. Añadido a esto, es importante identificar a uno o varios líderes en este ambiente laboral. Inicialmente el contacto se realizaría a través de correos electrónicos o llamadas telefónicas en las que se les invite personalmente a formar parte de esta investigación.

Para la recolección de datos, de acuerdo a los objetivos planteados, se ha decidido utilizar la entrevista semi-estructurada. A través de esta metodología se busca profundizar sobre el contexto que envuelve a cada generación y sus preferencias sobre liderazgo de una manera “íntima, flexible y abierta” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este tipo de entrevista existe una guía de asuntos o preguntas establecidas, mientras existe la posibilidad de introducir nuevas interrogantes para poder detallar y precisar elementos importantes que vayan surgiendo durante el proceso (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Una de las ventajas de las entrevistas semi-estructuradas es que el entrevistador puede direccionar la conversación en

la manera que desee, plantear preguntas que considere oportunas y convenientes, profundizar en el significado o aclarar la información obtenida en el momento necesario (Corbetta, P., 2007). Añadido a esto, las entrevistas semi-estructuradas permiten averiguar las “motivaciones que subyacen detrás de las decisiones y los comportamientos de las personas, así como sus actitudes y creencias, y las consecuencias que han tenido en sus vidas o acontecimientos concretos” (Raworth, K., 2012). Esto es de gran utilidad al aplicarse en un estudio que pretende examinar las diferencias generacionales en los estilos de liderazgo de un equipo de trabajo laboral.

Para conducir una entrevista semi-estructurada exitosa existen una serie de pasos a seguir. Primero hay que identificar a las personas adecuadas para la entrevista (Raworth, K., 2012), en donde se plantea definir a qué participantes específicos se les comunicará que formen parte de la investigación. En este caso, las personas seleccionadas serán aquellos trabajadores de un equipo laboral que pertenezcan a las tres generaciones escogidas: Baby Boomers, Generación X y Millennials. Segundo, es importante entender cómo se organiza la entrevista (Raworth, K., 2012). Esto incluye elementos como el propósito del estudio (aprender acerca de las diferencias en diversos cohortes generacionales en relación a los estilos de liderazgo), el consentimiento y la confidencialidad de la información compartida (las declaraciones serán anónimas y no serán utilizadas extraoficialmente), el lugar (se mantendrá el mismo para todos los participantes), el horario (adaptado a la disponibilidad del entrevistado), duración de la entrevista (aproximadamente 1 hora), y método de registro de información (grabación). De tercero se encuentran las habilidades para escuchar, entender y cuestionar (Raworth, K., 2012). Este apartado incluye actitudes por parte del entrevistador, como dirigir toda su atención hacia el entrevistado, apagar teléfonos móviles, observar conductas y creencias, no mostrarse

prejuicioso y corroborar información que no haya quedado clara. En la cuarta parte, son importantes los temas sobre los que se hablará en la entrevista (Raworth, K., 2012). A pesar de que la entrevista semi-estructurada tiene una naturaleza que le permite ahondar en temas no previstos inicialmente, es importante establecer un propósito e información específica a obtener. Aquí es relevante mencionar que, si bien la identidad del entrevistado se mantendrá en el anonimato, los datos básicos como nombre, edad, ocupación, estado civil, entre otros, pueden significar información importante para el estudio. Finalmente, la quinta parte consta de la terminación de la entrevista (Raworth, K., 2012). Para su finalización es importante aclarar cualquier duda que el entrevistado tenga, recalcar que toda la información compartida será confidencial, y tan pronto como el participante se vaya, tomar notas de cualquier observación importante acerca del contexto en el que se llevó a cabo la entrevista.

Con fundamento en la literatura obtenida, se han examinado los elementos más significativos en lo que refiere a las diferencias generacionales en términos de estilo de liderazgo y eficacia en el ambiente de trabajo. Se han tomado en cuenta factores como la participación en el trabajo de equipo, expectativas en el área laboral, el uso de tecnologías, multitasking y estilos de liderazgo en la forma en que éstos puedan influenciar la eficiencia del equipo multigeneracional. Apoyándose en esta literatura, se han formulado 10 preguntas para cada uno de los participantes (Anexo C): tres se enfocan en las características generacionales de cada participante, cuatro se enfocan en los estilos de liderazgo preferidos y tres en la eficacia percibida en el equipo de trabajo y ambiente laboral. El análisis de respuestas se describirá en la siguiente sección del diseño y metodología.

### **Análisis de los datos**

Para el proceso de reclutamiento de participantes es necesario tomar en cuenta los criterios de inclusión previamente mencionados. Se les pedirá a tres empresas con equipos de trabajo multigeneracional que deseen participar que generen una lista con los posibles individuos interesados a participar. Una vez seleccionados los individuos que encajen en el perfil necesario, se iniciará el contacto a través de una invitación (Anexo A) con cada uno de los participantes de un equipo de trabajo por medio de llamadas telefónicas o correos electrónicos. Una vez encontrado el grupo dispuesto a ser parte del estudio, se les explicará el objetivo de la entrevista, las instrucciones a seguir y el consentimiento informado. Ya realizadas las entrevistas semi-estructuradas dentro de la empresa seleccionada, se procederá a entregarles un agradecimiento a cada uno por su participación y aporte de información al proyecto.

Al finalizar las entrevistas se obtendrán los datos de tres empresas diferentes, con participantes Baby Boomers, participantes de la Generación X y participantes Millennials. Se realizará un análisis de datos de las siguientes respuestas recolectada en la entrevista semi-estructurada (Anexo C):

- Información acerca de las características, percepciones y opiniones de cada cohorte generacional.
- Datos de los estilos de liderazgo preferidos por cada generación, características de un buen líder y comportamientos que éste o ésta pueda presentar.
- Descripciones acerca del funcionamiento del equipo de trabajo en el ambiente laboral, haciendo énfasis en la eficacia del mismo.

Se plantea recolectar información acerca de cada entrevista semi-estructurada realizada, anotaciones del contexto y conducta que presenten los participantes, y semejanzas y diferencias que presenten los Millennials y los Baby Boomers con la Generación X.

En lo que refiere al análisis de datos, éste no se lleva a cabo “paso a paso” sino que involucra un estudio de cada “pieza” de información obtenida; básicamente se centra en recibir datos no estructurados para estructurarlos e interpretarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Es a partir de éstos datos que se deducen semejanzas y disimilitudes entre cada entrevista que se realizó a cada uno de los participantes. Para poder realizar una recopilación de información más organizada, los datos son “segmentados y organizados en un sistema de categorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Esto permitirá un mayor control y orden que facilitará en un futuro su examinación.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) existe una serie de pasos a seguir para el análisis de datos cualitativos. El primer paso para la examinación de las entrevistas es la transcripción de los datos recabados. Una vez realizado esto, los datos arrojarán elementos de importancia que se convertirán en las unidades de análisis, las mismas de las que se extraerá su significado. Estas unidades de análisis se convertirán en categorías y eventualmente en una codificación donde se comparan y agrupan temas relacionados a los objetivos planteados en la investigación junto con su respectiva teoría. Se propone la utilización de un software de computadora para la facilitación del análisis de los datos, tales como Atlas.ti®. Este programa está diseñado para “(a) asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; (b) buscar códigos de patrones; y (c) clasificarlos” (Lewis, 2004; Hwang, 2008, citado por Gallardo, 2014).



En relación a los objetivos planteados, en el primer paso se espera realizar la transcripción de las entrevistas realizadas a los participantes que decidan voluntariamente formar parte del estudio. Al ser una entrevista semi-estructurada, el formato de respuestas se esperará en forma de narraciones y expresiones tanto verbales como no verbales. En el segundo paso, existirán tres unidades de análisis: se espera obtener respuestas en primer lugar en relación a las características que definen a sus respectivas generaciones, junto con una comparación con aquellas que les diferencian de los demás trabajadores; en segundo lugar, se espera obtener información de los estilos de liderazgo y características que consideren que pertenecen a un buen líder; en tercer lugar, se esperan datos acerca de la eficiencia en su ambiente laboral. A partir de estos datos, se crearán categorías a codificar en base a las respuestas esperadas. La tabulación de las respuestas se efectuará en relación a los temas obtenidos producto de esta examinación. Se esperan respuestas relacionadas con el contexto cultural y social de los participantes, percepciones acerca del tipo de liderazgo que han presenciado en su lugar de trabajo, opiniones acerca de los hábitos de trabajo de sus compañeros (posiblemente admiraciones o quejas), estereotipos (positivos y negativos) de cada generación, y diversos puntos de vista acerca de cómo pertenecer a un grupo de trabajo de diversas edades afecta en las dinámicas de entendimiento y comunicación en el día a día. Con la utilización del software mencionado, Atlas.ti®, se podría facilitar el proceso de tabulación y análisis de datos. Una vez terminado este proceso, empezará la creación de ideas e hipótesis relacionadas a los objetivos planteados.

### **Consideraciones Éticas**

Es importante recalcar que en este trabajo de investigación se respetarán las consideraciones étnicas relacionadas a un estudio que involucre a individuos. Primero que nada este estudio será enviado al Comité de Ética de la Universidad San Francisco de Quito para su aprobación. Como se ha mencionado anteriormente, cada participante firmará un consentimiento informado previamente a la conducción de la entrevista, el mismo que especificará los objetivos generales y específicos de la investigación, aclarará que la participación es totalmente voluntaria y que no existen repercusiones personales o laborales si en algún momento se decide no ser parte o no continuar con el estudio. De igual manera se reitera el anonimato de la información compartida durante las entrevistas, el mismo que sirve para proteger de cualquier daño o resultado negativo que la investigación pueda producir. Todos los datos obtenidos durante las entrevistas semi-estructuradas serán utilizadas únicamente para los objetivos comunicados, finalizado el proyecto éstos serán destruidos para evitar la mala utilización de los mismos.

En el Anexo B se encontrará el formulario de consentimiento informado presentado a cada uno de los participantes.

## **Discusión**

### **Fortalezas y limitaciones de la propuesta**

Las fortalezas de esta investigación se centran en el poder obtener información extensa, rica y detallada acerca de las diferencias generacionales que afectan a los trabajadores de un equipo. No únicamente acerca de los estilos de liderazgo, sino un trasfondo importante de los diversos factores y contextos sociales, culturales, políticos y ambientales que han marcado experiencias únicas en cada generación estudiada. A través de la metodología seleccionada es posible conseguir testimonios de primera mano de representantes de cada cohorte generacional. Añadido a esto, permite la oportunidad de profundizar en temas que surjan durante la entrevista y que le añadan al estudio nuevas perspectivas e ideas más allá de las planteadas.

Finalmente, otra fortaleza de esta investigación es que permitirá ganar una nueva visión de las dinámicas que se manejan dentro de un equipo de trabajo multigeneracional. No sólo permitirá elaborar propuestas de mejora, sino que les brindará a cada uno de los participantes un nuevo punto de vista a considerar al momento de trabajar con los demás miembros. Crear un ambiente de comprensión, entendimiento e interés por las cualidades que hacen única a cada generación; poder aprender de las fortalezas de los demás y buscar apoyo en nuestras debilidades. Lo más importante a recalcar es el hecho de que esta investigación no sólo permitirá obtener nuevos conocimientos a la autora de este trabajo y sus lectores, sino una ganancia significativa de aprendizaje para cada uno de los participantes involucrados en el proceso de recolección de datos.

No obstante, dentro de las limitaciones de este estudio se encuentra el número limitado de personas que conforman la muestra de la recolección de datos. Al utilizar una entrevista semi-estructurada con una duración aproximada de una hora, el proceso de obtención de información podría volverse complejo y extenso. Sin embargo, a pesar de su longitud, esto permitirá recaudar grandes cantidades de información, las mismas que no hubieran sido posibles con un diseño de investigación más objetivo y limitado. De igual manera otra limitación se encuentra en el proceso de análisis de datos. Al obtener grandes cantidades de información el análisis podría verse como complejo y en ocasiones complicado de sintetizar.

### **Recomendaciones para Futuros Estudios**

Para un desarrollo óptimo y mejorado de esta investigación se podría proponer el realizar comparaciones entre equipos de trabajo de áreas laborales específicas. Por ejemplo, un equipo de trabajo multigeneracional especializado en el área de la tecnología, negocios,

publicidad, medicina, entre otros. Las opciones son ilimitadas. Esto permitirá un mejor entendimiento acerca de qué manera la rama de carreras profesionales a su vez influyen en las dinámicas laborales. Añadido a esto podría utilizarse una escala de medición cuantitativa para obtener resultados más objetivos en relación a la eficacia dentro del ambiente de trabajo.

Otra propuesta para futuros estudios podría incluir un análisis exhaustivo de los diversos factores sociales, culturales y políticos estrictamente ecuatorianos que han influenciado y moldeado a cada generación entrevistada. Entender el trasfondo y las raíces que influenciaron el comportamiento y la ideología de cada uno. De igual forma podría realizarse un estudio comparativo entre los Baby Boomers, Generación X y Millennials de la zona de la Sierra con la zona de la Costa en Ecuador. Esto podría arrojar información importante acerca de las diferencias conductuales influenciadas por la cultura y contexto social de los trabajadores.

## REFERENCIAS

- Ammeter, A. y Dukerich, J. (2002). Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal*, 14(4). Recuperado el 23 de sept. de 18 de <https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/208987019/921DB059658F4EE4PQ/1?accountid=36555>
- Armstrong, M. (2008). Chapter 02: Leadership. *How to Manage People*. London: Kogan Page Ltd.
- Becton, J., Walker, H. y Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in the workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175-189. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de

[https://www.researchgate.net/profile/J\\_Becton/publication/264580977\\_Generational\\_differences\\_in\\_workplace\\_behavior/links/5acfb2b0f7e9b18965cd152/Generational-differences-in-workplace-behavior.pdf](https://www.researchgate.net/profile/J_Becton/publication/264580977_Generational_differences_in_workplace_behavior/links/5acfb2b0f7e9b18965cd152/Generational-differences-in-workplace-behavior.pdf)

Bodenhausen, C. y Curtis, C. (2016). Transformational Leadership and Employee Involvement: Perspectives from Millennial Workforce Entrants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Recuperado el 23 de sept. de 18 de <https://www.tandfonline.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/doi/abs/10.1080/1528008X.2015.1048920>

Chapter 10: Leadership as interpersonal communication. (2008). Don Mills: Oxford University Press.

Corbetta, P. (2007). Capítulo 10: La entrevista cualitativa. *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.

Gallardo, E. (2014). Utilización del programa de análisis cualitativo ATLAS.ti para gestionar y analizar datos. *Atlas.ti: Qualitative Data Analysis*. Recuperado el 20 de abril de 2019 de <https://atlasti.com/2014/06/12/utilizacion-del-programa-de-analisis-cualitativo-atlas-ti-para-gestionar-y-analizar-datos/>

Graybill, J. (2014). Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(1). Recuperado el 23 de sept. de 18 de <https://www.sciencedirect.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/science/article/pii/S0099133313001183>

Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: McGraw Hill Interamericana Editores.

- Kapoor, C. y Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318.
- Lusthaus et. al (2002). *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. International Development Research Centre.
- Lyons, S., Duxbury, L. y Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *Human Resources Management*, 26(9), 62-71. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.391.3776&rep=rep1&type=pdf#page=66>
- Lyons, S., y Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *The IRIOP Annual Review Issue*, 35(51), S139-S157.
- Myers, K. y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2). Recuperado el 23 de sept. de 18 de <https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/196897414?pq-origsite=summon>
- Moore, S., Grunberg, L. y Krause, A. (2014). Generational Differences in Workplace Expectations: A Comparison of Production and Professional Workers. *Current Psychology*, 34(2). Recuperado el 23 de sept. de 18 de <https://link.springer.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/article/10.1007%2Fs12144-014-9261-2>
- Pinelli, N. R., Sease, J. M., Nola, K., Kyle, J. A., Heldenbrand, S. D., Penzak, S. R., & Ginsburg, D. B. (2018). The Importance of Authentic Leadership to all Generations

- Represented within Academic Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(6), 637–640. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=131596490&lang=es&site=ehost-livePWC>. (2008). Millennials at work: Reshaping the workplace. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- Raworth, K. (2012). Realizar entrevistas semi-estructuradas. *OXFAM Library*. Recuperado el 5 de marzo de 2019 de <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/252993/ml-guideline-conducting-semistructured-interviews-221112-es.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Robinson, S. y Stubberud, H. (2012). Millennial Workforce: Communicating and Multitasking. *International Journal of Management & Information Systems*, 16(4). Recuperado el 23 de sept. de 18 de <https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/1418458349?pq-origsite=summon>
- Stewart, J., Goad, E., Cravens, K. y Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60, 45-54.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota*. Recuperado el 21 de marzo de 2019 de [https://rtc3.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc3.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)
- Twenge, Jean M., y Campbell, Stacy M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-



877. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. y Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32211970/1752334.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554065459&Signature=ZPd52rFWsxJd2gYjDUcApu2F3bg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGenerational\\_differences\\_in\\_personality.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32211970/1752334.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554065459&Signature=ZPd52rFWsxJd2gYjDUcApu2F3bg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGenerational_differences_in_personality.pdf)

## **ANEXO A: CARTA PARA RECLUTAMIENTO DE PARTICIPANTES**

Quito, abril de 2019

Estimado Gerente General y participantes,

Se me es grato el poder comunicarme con ustedes y me presento como Valentina Méndez, estudiante de psicología clínica de la Universidad San Francisco de Quito pronta a culminar los estudios de su carrera profesional.

A través de esta carta se busca la convocatoria de profesionales dentro de su prestigioso equipo de trabajo que estén dispuestos a formar parte de una investigación en la que se plantea examinar de qué manera las diferencias generacionales influyen en los estilos de liderazgo de un ambiente laboral junto con su eficacia.

Con este trabajo se pretende incentivar a los miembros de un equipo multigeneracional a compartir experiencias, opiniones y perspectivas relacionadas a las diferencias que hayan percibido en relación a compañeros de trabajo que pertenezcan a diversas generaciones. Se creará un espacio en el que los participantes podrán expresar ideas relevantes al tema, mientras que se podría despertar en ellos un nivel más elevado de conciencia en relación a aquellas diferencias que influyen su ambiente de trabajo.

Es relevante mencionar que la participación de cada integrante es completamente anónima y voluntaria. Dicho esto, existe abierta la posibilidad de desistir de la investigación en cualquier momento que el participante lo considere necesario. La confidencialidad será garantizada y ninguna información obtenida durante el proceso afectará o perjudicará a los entrevistados. Queda en la libertad de su empresa el escoger qué participantes encajan dentro de los criterios de inclusión que se les ha sido mencionado al momento del contacto. Se brindará la ayuda y apoyo necesario en el caso de necesitarlo. Para aquellas personas que sean elegidas y deseen participar voluntariamente en el trabajo, se les proporcionará un consentimiento informado donde se exponen el propósito del estudio, la descripción de los procedimientos, los riesgos y beneficios, la confidencialidad de los datos, los derechos y opciones de los participantes e información de contacto. La misma será entregada al inicio de cada proceso de recolección de datos detallados a continuación.

La investigación constará de la aplicación de una entrevista semi-estructurada en la que se realizarán preguntas relacionadas a las diferencias generacionales, estilos de liderazgo, y percepción del nivel de eficacia dentro del ambiente de trabajo. La información recolectada será analizada y examinada siguiendo un estricto protocolo para asegurar el anonimato de los participantes. Las entrevistas se realizarán en una duración aproximada de una hora y el

horario de mejor conveniencia. Se reitera que los resultados obtenidos serán utilizados únicamente para fines académicos y no representan ningún daño o perjuicio para su compañía.

Si existiera alguna duda o inquietud, a continuación incluyo mis datos de contacto para poder aclarar cualquier pregunta que se tenga en relación a la investigación.

Atentamente,

Valentina Méndez

Universidad San Francisco de Quito

Estudiante de Psicología Clínica

Mail: ymendez@estud.usfq.edu.ec

## **ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**



**Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos**  
**Universidad San Francisco de Quito**  
El Comité de Revisión Institucional de la USFQ  
The Institutional Review Board of the USFQ

### **Formulario Consentimiento Informado**

Título de la investigación: Millennials y estilos de liderazgo: formación de un ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo multigeneracional

Organización del investigador: Universidad San Francisco de Quito

Nombre del investigador principal: Valentina Méndez

Datos de localización del investigador principal: 0983510966 – 026000379 /  
ymendez@estud.usfq.edu.ec

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO
<p><b>Introducción</b> <i>(Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)</i></p> <p>Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.</p> <p>Usted ha sido invitado a participar en un investigación sobre las diferencias generacionales y su influencia en los estilos de liderazgo de un ambiente laboral junto con su eficacia porque cumple con los criterios de inclusión necesarios para este estudio: pertenecer a la generación Baby Boomer, Generación X o Millennial, y haber cumplido mínimo un año de trabajo en un equipo laboral.</p>
<p><b>Propósito del estudio</b> <i>(incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)</i></p> <p>El propósito de este estudio es poder identificar las disimilitudes de preferencia en los estilos de liderazgo de la generación Millennial, en comparación con los Baby Boomers y Generación X, llega a afectar la eficacia del ambiente laboral de una empresa. El número de participantes constará del total de personas que cumplan con los criterios de inclusión dentro del equipo de trabajo.</p>
<p><b>Descripción de los procedimientos</b> <i>(breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El estudio empieza con la invitación a través de una carta (email) a los Gerentes Generales y profesionales incluidos en el equipo de la empresa seleccionada, con una debida autorización del departamento de RRHH.</li> <li>2. Durante la primera fase se entrevistará a cada profesional acerca de datos que pueda aportar de la generación a la que pertenece (experiencias, situaciones, características específicas), junto con su preferencia en estilos de liderazgo y su influencia en la eficacia del ambiente de trabajo. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora.</li> <li>3. Se realizará una recolección y análisis de datos de la información obtenida.</li> </ol>
<p><b>Riesgos y beneficios</b> <i>(explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)</i></p> <p>Aquellos participantes que decidan formar parte de esta investigación lo realizarán de manera libre y voluntaria, por lo que queda abierta la opción de desistir del estudio en cualquier momento que lo desee y por las razones que sean. Existirá un registro de los procedimientos a realizar y constancia de que los resultados obtenidos serán utilizados únicamente para fines académicos. Ninguna información aportada será utilizada para perjudicarle en su trabajo o puesto profesional. De igual manera no habrán afectaciones a nivel personal ni laboral. Se garantiza la confidencialidad y existirá un espacio donde antes, durante y después del estudio los participantes puedan resolver alguna interrogante que puedan tener en relación a los propósitos y objetivos de la investigación.</p> <p>Beneficios:</p> <p>El principal beneficio de este estudio es lograr una mejoría en las dinámicas de un equipo de trabajo multigeneracional, donde cada miembro puede aprender a identificar las fortalezas y debilidades de cada generación, logrando así desarrollar un ambiente laboral más eficaz.</p>
<p><b>Confidencialidad de los datos</b> <i>(se incluyen algunos ejemplos de texto)</i></p> <p>Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:</p>

1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador tendrá acceso.

2A) Si se toman muestras de su persona estas muestras serán utilizadas solo para esta investigación y destruidas tan pronto termine el estudio.

2B) Si usted está de acuerdo, las muestras que se tomen de su persona serán utilizadas para esta investigación y luego se las guardarán para futuras investigaciones removiendo cualquier información que pueda identificarlo.

3) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.

4) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

#### **Derechos y opciones del participante** (se incluye un ejemplo de texto)

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

#### **Información de contacto**

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0983510966 que pertenece a Valentina Méndez, o envíe un correo electrónico a [ymendez@stud.usfq.edu.ec](mailto:ymendez@stud.usfq.edu.ec)

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: [comitebioetica@usfq.edu.ec](mailto:comitebioetica@usfq.edu.ec)  
Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

**Consentimiento informado** *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha

## ANEXO C: HERRAMIENTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

### Entrevista para el desarrollo de recopilación de información para el proyecto de investigación:

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Código de identificación del entrevistado: \_\_\_\_\_

El propósito de este estudio es poder identificar las disimilitudes de preferencia en los estilos de liderazgo de la generación Millennial, en comparación con los Baby Boomers y Generación X, llega a afectar la eficacia del ambiente laboral de una empresa.

#### Preguntas:

1. ¿Cuáles características, tanto personales como laborales, considera usted que son las que más definen a la generación a la que pertenece?
2. ¿Existen experiencias, en contextos sociales y culturales, que usted crea que han influenciado más significativamente a su generación? ¿Cuáles?
3. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y debilidades de su generación en el área laboral?
4. A su criterio, ¿qué considera que debería realizarse para poder ser un buen líder o mánager? ¿Qué cualidades debería tener?
5. De acuerdo a las siguientes características de un líder: carismáticos/no carismáticos, autocráticos/democráticos, habilitador/controlados, y transaccional/transformacional, ¿cuál es de su preferencia y por qué?
6. Describa usted qué opina acerca las necesidades del trabajo (cumplir con los objetivos), las necesidades individuales (armonizarlas con las necesidades del trabajo y del grupo), y las necesidades de mantenimiento del grupo. ¿Cuáles cree que deberían ser prioridad para un buen líder? ¿Cuáles necesidades son prioridad para usted?
7. De acuerdo a los siguientes estilos de liderazgo: liderazgo orientado a los objetivos, liderazgo directivo, liderazgo participativo y liderazgo de apoyo, ¿con cuál siente preferencia usted?
8. ¿Considera usted que dentro de su equipo de trabajo, cada miembro tiene establecido sus responsabilidades laborales individuales?

9. En referencia al proceso de toma de decisiones, ¿existe un método definido? ¿se toma en consideración la opinión de todos los miembros del equipo? ¿qué ocurre cuando no existe un consenso?

10. En referencia al proceso de resolución de problemas, ¿existe un método definido? ¿cuándo hay un conflicto, de qué manera se solucionan las diferencias? ¿de qué forma se discuten métodos alternativos?