

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Liderazgo Transformacional y Millennials: Impacto en la
motivación de esta generación**

Mary Elsyé Urgilés Fabre

Psicología

Trabajo de integración curricular presentado como requisito
para la obtención del título de Licenciada en
Psicología y Recursos Humanos

Quito, 16 de diciembre de 2019

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR**

**Liderazgo Transformacional y Millennials: Impacto en la
motivación de esta generación**

Mary Elsy Urigilés Fabre

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo, Master en
Docencia Universitaria

Firma del profesor

Quito, 16 de diciembre 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: Mary Elsy Urgilés Fabre

Código: 00008464

Cédula de Identidad: 0914371372

Lugar y fecha: Quito, 16 de diciembre de 2019

RESUMEN

El mundo empresarial no estaba ni está preparado para asumir el desafío de administrar a la generación Y, más conocidos como Millennials. Los jóvenes de la generación disruptiva requieren nuevos modelos de trabajo, nuevas reglas de juego y nuevos líderes que puedan gestionarlos.

El desafío de los líderes actuales es movilizar sus conceptos desde lo tradicional definido por un modelo de liderazgo transaccional, donde sólo se espera que se cumpla con el trabajo y se recompense o se castigue por el resultado; hacia un liderazgo transformacional, que inspire, motive, transforme y obtenga lo mejor de estos jóvenes en favor de ellos mismos en primer lugar, y en consecuencia obtenga lo mejor para las organizaciones.

Palabras clave: Generaciones, Millennials, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional, Motivaciones, Cultura, cambios.

ABSTRACT

The business world was neither ready nor well prepared yet to take on the challenge of managing Generation Y, better known as Millennials. The young people of the disruptive generation require new models of work, new play games rules, and new leaders who can deal with them.

The challenge of today's leaders is to mobilize their concepts from the traditional, defined by a model of transactional leadership where only the work is expected to be done, and rewarded or punished for the outcome; to a Transformational Leadership model that inspires, motivates, transforms and gets the best out of these young people, for their own good, and consequently for organizations well-being.

Key words: Generation, Millennials, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Motivations, Culture, changes.

Tabla de contenido

Propuesta de investigación	8
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MILLENNIALS: IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DE ESTA GENERACIÓN.....	8
Introducción al Problema	8
Justificación.....	11
Objetivos y pregunta de Investigación	12
Desarrollo del Tema.....	13
Diseño y Metodología	30
Diseño.....	30
Población.....	33
Instrumentos o materiales	34
Procedimiento de recolección de datos	34
Análisis de los datos	35
Conclusiones	37
Fortalezas y limitaciones de la propuesta.....	37
Recomendaciones para Futuros Estudios	38
Referencias.....	40
ANEXO A: instrumento de entrevista	42
ANEXO B: Formulario de Consentimiento Informado.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Comparativo Líder vrs Aspiraciones GEN Y 1, tabla de autoría personal.....	25
---	----

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MILLENNIALS: IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DE ESTA GENERACIÓN

Introducción al Problema

La generación Y, o más conocida como la generación Millennial, que identifica a las personas nacidas entre el año 1980 y el 2000, es muy reconocida en estos momentos por la forma disruptiva en que ha introducido cambios importantes en varios ámbitos de la vida en general. Hoy gracias a ellos nuestra vida es muy diferente a como era percibida antes de su llegada como actores sociales. Estos cambios, que los podemos ver en aspectos sociales, políticos, económicos y hasta culturales, no son ajenos a ningún país, y mucho menos a la vida laboral y a las organizaciones y/o empresas en sus respectivos contextos.

La composición de la fuerza laboral de hace una década, integrada por 4 generaciones juntas se mantiene hasta la fecha, con ciertas variaciones. Por ejemplo, la generación tradicional es cada vez menor en sus números, la generación de Baby Boomers empieza la retirada del mundo empresarial corporativo, y la generación X está siendo rápidamente superada por la generación Y. Esto sin contar que desde los últimos años las empresas estamos recibiendo a la nueva versión de Millennials, los llamados Centennials, o generación Z. Pero sin duda, la mayor cantidad de personal en las organizaciones de hoy se encuentra en las edades correspondientes a la generación Millennials

Lo característico de quienes conforman esta generación ha sido objeto de estudios diversos durante la última década. Han sido descritos de muchas maneras, unas muy positivas y otras de alguna manera los marca negativamente. Si bien es cierto que cada generación ha introducido cambios y ha representado características muy particulares acordes a los momentos históricos en los que se desarrollaron; esta última generación puede ser

percibida de manera mucho más fuerte por el toque desafiante con el que se ha manifestado, y por el alcance de sus logros, mismos que han planteado un nuevo modelo de vida más ligado a la tecnología y a estándares de vida más saludables, ecológicos, que se orienta a una búsqueda de bien común, pero con un toque mucho más alto de individualismo. Estos enfoques obviamente son el reflejo de sus motivaciones y valores muy diferentes a los de las generaciones anteriores.

Si bien los Millennials forman parte de las organizaciones de manera normal y cotidiana el día de hoy, también es cierto que durante su inmersión en el mundo empresarial han sido liderados por ejecutivos pertenecientes a las generaciones previas en posiciones de liderazgo corporativos. Es decir, los jefes, supervisores y gerentes de muchas empresas aún son Baby Boomers o de generación X. Para ellos el desafío ha sido el de saber administrar equipos de Millennials, esto es atraerlos, contratarlos, retenerlos, desarrollarlos y hacerlos productivos; dentro de circunstancias particulares, como son sus motivaciones, hasta cierto punto de vista desconocidos para ellos, pues resultan muy diferentes a los que primaban en los trabajadores de hace dos décadas. El tipo de liderazgo, transaccional sobre el que aprendieron estos líderes ya no funciona para estos tiempos ni para esta generación.

El resultado de esto ha sido, una aversión importante al compromiso organizacional como era percibido en los años 80s y 90s, y por lo tanto altos niveles de rotación, iniciativas de emprendimientos desde edades tempranas y otros fenómenos que guardan relación directa con el estilo de los líderes corporativos.

El factor liderazgo por su parte, también ha sido objeto de estudios y propuestas de nuevos estilos durante estas mismas décadas debido a que, en las interacciones de las diferentes generaciones, se requiere el desarrollo de nuevas habilidades que faciliten al líder a

sostener de manera más eficaz, las necesidades y motivaciones de los Millennials. Y esto nos lleva a pensar que es muy probable que los estilos tradicionales en el manejo de gente sea parte del problema de percepciones negativas sobre esta generación, así como del resultado de efectos como la rotación y la falta de compromiso.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de revisar sus esquemas corporativos y sus prácticas organizacionales, debido a que las viejas políticas de manejo de gente ya no aplican para las nuevas generaciones. Como indica Paulina Molinari en su libro *Turbulencias Generacionales* “estamos jugando un juego nuevo con reglas viejas” (Molinari, 2017).

Por lo tanto, el problema planteado es ubicar a los líderes de las generaciones X y Baby Boomers frente un modelo de liderazgo que les permita jugar sobre nuevas reglas. El liderazgo transaccional se centra en el cumplimiento, el colaborador debe cumplir su trabajo y por eso es remunerado. Mientras el liderazgo transformacional en cambio “está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea...se estimula la conciencia de los dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada por la organización” (Leithwood Kenneth, 2009).

Parecería que este estilo de liderazgo podría ser la alternativa para liderar a los jóvenes de este tiempo. Tiene sentido entonces que, para las organizaciones de hoy, el reto sea que sus líderes logren movilizar sus estilos hacia otro tipo de liderazgo que les permita obtener lo mejor de las personas.

A través de la aplicación de herramientas de investigación, se plantea la posibilidad de evaluar cuáles son las características de liderazgo valoradas por los Milenials, así como aquellas características o prácticas de liderazgo que no impactan positivamente en términos de productividad y motivación.

Justificación

Si bien existe amplia literatura en investigaciones respecto a ambos temas por separado, tanto sobre Millennials como de Liderazgo Transformacional, no se ha encontrado evidencia específica acerca de cómo un cambio de estilo de liderazgo desde lo transaccional hacia lo transformacional podría impactar en los resultados motivacionales de la generación estudiada.

Este estudio tiene su justificación en la necesidad de identificar claramente las características, motivaciones y estilos de trabajo de la generación Y, para establecer una relación con el estilo de liderazgo transformacional, mismo que se puede proponer como el más apropiado para la gestión de los equipos de trabajos de Millennials, y así causar un impacto positivo en esta población de trabajadores, que permita crear conexiones de compromiso y motivación, que a su vez impacten positivamente en los resultados de las organizaciones.

A través de esta investigación, se pretende evidenciar los errores de liderazgo que se pueden cometer en el mundo laboral cuando no se considera el ambiente cambiante y turbulento que propicia la generación Y, y cómo esta falta de preparación de líderes puede afectar aspectos de la vida organizacional que tienen un costo importante en la medición de gestión de las empresas.

La propuesta, lejos de proponer crear diferencias entre generaciones, pone de relieve que las características de una y otra pueden ser positivas y negativas al mismo tiempo. Se trata de reconocer la valía de ambas, y de proponer una forma de relacionamiento formal que funcione adecuadamente para ambas partes. Y al mismo tiempo propone un esfuerzo de ambas partes por modelar sus estilos de liderazgo y de comunicación, de manera que se

pueda crear códigos compartidos y aceptados por ambos, que satisfagan las necesidades motivacionales, y que les permitan generar una cultura positiva orientada a la productividad.

En adición, se propone un detalle de las habilidades más reconocidas y esperadas por los Millennials de sus Jefes, que puede servir de guía a los ejecutivos de las empresas del país, para aterrizar sus perfiles de habilidades y competencias, en las que se puede orientar para formarse y volverse más competitivos.

Objetivos y pregunta de Investigación

El objetivo general de esta investigación es:

- Evaluar las características que los líderes transformacionales necesitan trabajar para mejorar la motivación, el compromiso y la productividad de los jóvenes de la Generación Y.

Los objetivos específicos de la investigación son:

- Determinar si el modelo de liderazgo transformacional es el adecuado para administrar eficientemente a los Millennials de nuestras organizaciones.
- Explorar nuevas herramientas administrativas que pueden ser un soporte para la gestión de los líderes
- Aportar con un perfil de habilidades que los líderes transformacionales deben aprender para mejorar su gestión.

Y la pregunta de investigación sería: ¿Cuál es la experiencia de Liderazgo que los líderes de hoy pueden aplicar para gestionar y motivar adecuadamente a sus equipos de Millennials?

Desarrollo del Tema

Es importante destacar que no se trata de la primera vez en nuestra historia que 4 generaciones diferentes comparten. Pero es la primera vez que sucede que la nueva generación es la protagonista, e ingresa moviendo el tablero general, pues no se adapta o no acepta como válido lo establecido. Desafían el mundo e introducen creencias nuevas, diferentes, proponen nuevos modelos, y lo han conseguido cambiar nuestro mundo de manera importante en tan solo una década. Es necesario entender entonces a las generaciones, para comprender mejor la naturaleza de sus relaciones y el origen de ellas.

La generación tradicional, agrupa a los nacidos entre 1900 y 1945. Es la generación de los abuelos de hoy, de quienes forjaron la era de la revolución industrial y los tiempos de guerras. Vivieron entornos rígidos, de corte militar y trabajaron duro para subsistir las recesiones. Sus lemas eran la austeridad, orden, disciplina y respeto. Luego llegaron sus hijos, los Baby Boomers, nacidos entre 1946 y 1964. Una generación competitiva, idealista que ingresa al mundo laboral en los años 70, marcados por la posguerra, son quizás los primeros en sus familias en tener educación universitaria. Logran desarrollarse en el mundo corporativo, y desplazan a su generación anterior. Son los que aprecian el valor del trabajo duro, y la lealtad pues vivieron épocas de gran crecimiento económico, y así mismo son consumistas por naturaleza, pues crecieron con la TV y con ello con el nacimiento de la publicidad y el marketing. A pesar de ser una época de bonanza en el mundo, esta generación se caracterizó por reclamar el derecho a decidir cuándo tener hijos, por lo que el control de la

natalidad fue importante en estos tiempos (Enrique Rodríguez, 2010). En la sociedad de los Boomers se iniciaron los movimientos femeninos que promovían la igualdad de derechos, por lo que empezó a ser común la incursión de las mujeres en el plano organizacional. También los Baby Boomers vivieron el nacimiento de internet, la globalización, las reingenierías y con ello, los despidos de las grandes empresas en las que trabajaron muy duro por muchos años (Enrique Rodríguez, 2010).

La generación siguiente, la Generación X, nacidos entre 1965 y 1980, creció en el mundo competitivo de sus padres, con ambos progenitores trabajando, algunas veces divorciados, crecieron viendo como la dedicación fuerte de sus padres en los trabajos no sirvió de mucho cuando fueron desvinculados de sus trabajos. Tienen claro que deben trabajar para vivir y no vivir para trabajar, de ellos nacen las expresiones Balance Vida / Trabajo, porque no quieren repetir las historias de sus padres que eran trabajadores incansables. Para ellos la eficiencia no se mide en horas oficina, si no en resultados. Es la época de la administración por objetivos, en la que se valora el tiempo personal, la comodidad en vestimenta y el trato informal. Es la generación que busca ser ellos mismos

Aquí es importante mencionar que los líderes de las empresas por lo general son de estas dos generaciones previas, Baby Boomers y Gen X. (Deloitte, 2018).

Y luego llegaron los hijos de los X, la Generación Y, o más conocida como los Millennials. Nacidos entre 1981 y el 2000. Ingresaron al mundo laboral desde hace más de una década, y es la generación más numerosa de la historia. De acuerdo al estudio realizado por la plataforma de educación DOCEBO, en los Estados Unidos, para el año 2015 la fuerza laboral estaba compuesta por 60% de Millennials, representados por 53.5 millones de trabajadores. Mientras que para la población mundial representaban el 24% (Hoffman, 2017).

La llamada generación disruptiva, es la que fue criada por padres más presentes en sus hogares, porque sus padres empezaron a equilibrar su tiempo y a dedicar tiempo a sus familias. Por lo tanto, crecieron con atención, y participando en las decisiones del hogar y de la familia. De aquí sus rasgos de necesitar participar en decisiones importantes. Son nativos de la tecnología, no necesitan leer manuales para funcionar con dispositivos digitales. Nacieron en la era de la comunicación, se sienten ciudadanos del mundo, odian la injusticia y valoran la diversidad. En el trabajo, “la responsabilidad y el compromiso nacen solo cuando encuentran sentido a lo que hacen. Y el sentido es producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad y el bienestar de otros” (Molinari, 2017).

Una de las características de personalidad de los jóvenes de la generación Y es su necesidad de conectarse de manera afable con la autoridad. Valoran mucho las relaciones. Con ellos no funciona el liderazgo rígido, o los modelos que ponen prioridad en el proceso sobre el resultado, o en el objetivo sobre la persona. Por otro lado, las redes sociales han creado la necesidad de darse a conocer. Sean personas u organizaciones, hoy en día todos estamos llamados a participar de una red social para estar visibles en el medio en el que nos desenvolvemos, sea con fines personales o profesionales. Debido a esto, las posibilidades de socializar son muy amplias, el acceso a otras personas es muy asequible, lo cual permite que las comunicaciones sean menos estrictas y menos formales que hace 20 años. Para los jóvenes de la generación Y, quienes adoptaron la tecnología y las redes sociales desde muy temprana edad, la socialización y el acceso a las personas se vuelve algo natural. Por lo tanto, los Millennials establecen relaciones más cómodas con sus líderes, fluyen de manera informal, los posicionan como asesores más que como autoridad. De acuerdo con las investigaciones de Paulina Molinari, la Generación Y busca en sus líderes que estos: “se comprometan con los resultados de sus colaboradores, con su satisfacción y desarrollo”

(Molinari, 2017). Es decir, los del compromiso deben ser los líderes hacia ellos, y no al revés. Según esta misma autora, para los jóvenes de esta generación las relaciones personales son más importantes que la relación con la organización. De hecho, valoran el afecto que reciben en las empresas, los ambientes donde las personas se valoran y se aprecian unos a otros, y definen relaciones personales con sus jefes antes que profesionales. Dicho esto, se puede evidenciar que las relaciones distantes y frías que establecen los líderes de las generaciones anteriores sólo provocan desmotivación e incomodidad en las interacciones con personal de la generación Y (Deloitte, 2018).

Otro aspecto interesante de los Millennials que se describe en el Libro Millennials, la generación emprendedora de José Álvarez, es su movilidad. Primero por su exposición social antes descrita en las redes, es muy fácil para los reclutadores ubicar talentos prometedores en distintas empresas, e incluso en diferentes países. Esta movilidad también se pone de manifiesto en el proceso de adaptación a una organización. Cuando un joven profesional de Generación Y no se siente identificado con el propósito de una empresa, o cuando no siente que esta empresa contribuye a su desarrollo profesional o personal, es muy fácil para ellos renunciar y volver al mercado laboral disponible a buscar opciones que se ajusten más a sus intereses. Adicionalmente, debido a su preparación académica, habilidades tecnológicas y a sus motivaciones para lograr ser exitosos, estos jóvenes deciden iniciar emprendimientos propios, alejándose así del mundo empresarial corporativo, para pasar a formar parte de los emprendedores y sus ya famosas Startups. (Álvarez J, 2017). Si bien no todos los profesionales Y logran emprender, existe evidencia de las innovaciones generadas por una gran parte de ellos en todos los sectores económicos y productivos. Es importante recalcar que la resiliencia o “su capacidad para reinventarse después de un fracaso” (Álvarez J, 2017), es una característica muy favorecedora que ellos saben administrar muy bien. Por estas

observaciones este autor considera a los Millennials como “la generación que liderará los grandes cambios que se aproximan” (Alvarez J, 2017).

En el año 2011 la empresa multinacional Price Waterhouse Coopers (PWC) desarrolló una investigación global, cuyo resultado recibió el nombre de Millennials at Work: Reshaping the Workplace. La investigación consistió en una encuesta aplicada a 4.364 profesionales graduados, obviamente Millennials, de edad promedio 31 años, en 75 países diferentes. El objetivo de esta investigación era tener información de primera mano, es decir de los propios actores, acerca de sus criterios, motivos y valores respecto a las organizaciones y sus líderes, con el fin de proyectar lo que el futuro de las organizaciones podría esperar, y orientar sobre cómo prepararse para ello. Ocho años después, es probable que algunas empresas los hayan escuchado y aplicado algunas mejoras a sus prácticas, otras aún hoy no lo han logrado. De este documento podemos extraer algunas características ya mencionadas por otros autores, y que son similares en la mayoría de las publicaciones sobre el tema, acerca de los factores que los motivan o representan:

- **Baja Lealtad:** Las diferentes crisis económicas de los últimos años y los despidos masivos del que fueron víctimas los padres o familiares cercanos de estos jóvenes, han mermado la lealtad hacia las empresas. Del grupo encuestado, 54% expresó desear tener entre 6 y 10 empleadores durante su vida laboral.
- **Compromisos de Tiempo:** Cuando las condiciones económicas del entorno se superan, se incrementa la tasa de rotación en las empresas. En el grupo de muestra el 38% indicó estar buscando permanentemente nuevas opciones, mientras que el 48% indicó estar abierto a escuchar nuevas propuestas.

- Desarrollo Profesional y Balance Vida / Trabajo: Son más importantes que la remuneración. Han definido que el desarrollo y el aprendizaje son su prioridad, seguidos de horarios de trabajo flexibles, que les permita tiempo para sus hobbies y familias
- Diversidad / Equidad / Balance de Vida, promesas que no deben dejar de cumplirse: Más del 50% de los encuestados indicó sentir que no se hacen los suficientes esfuerzos en temas de diversidad, ni de igualdad en términos de géneros, por lo que se sienten decepcionados y están a la expectativa del cumplimiento de las empresas en este punto.
- La tecnología sobre la comunicación personal: el 41% indicó preferir comunicarse electrónicamente incluso vía teléfono, y no personalmente, el 75% piensan que la tecnología les permite ser más eficientes
- Subiendo más rápidamente: Para el 52% la progresión acelerada de sus carreras es su prioridad y lo que más les atrae de una empresa, frente al 44% que indicó sentirse atraído por remuneraciones competitivas.
- El poder de la marca empleadora y la responsabilidad social corporativa: El 86% de los encuestados indicó que no podrían trabajar en una empresa que no estuviese alineada con sus valores, por ejemplo, los encuestados de Suiza indicaron que no trabajarán en Banca. Ellos se inclinan por los trabajos de las empresas que admiran o de quienes consumen preferentemente.
- Exteriorizarse: el 71% manifestó un fuerte interés en ser asignados a otro país durante su carrera, siendo sus lugares de preferencia USA, UK, y Australia.

Apenas el 2% indicó que aceptaría ir a China, y el 11% aceptaría ir a la India. A pesar de eso, un poco más del 50% aceptaría ir a un país menos desarrollado si eso hiciera disparar su carrera.

- Tensión Inter generacional: Pese a que los Millennials indican sentirse cómodos trabajando con las generaciones previas, el 38% indicó sentir que los Tradicionales y los Baby Boomers no se relacionan con ellos, y el 34% manifestó que perciben ser intimidantes para las otras generaciones. Casi todos respondieron sentirse incomprendidos por su apego a la tecnología (Coopers, 2011).

Estos resultados nos permiten tener una perspectiva más clara de cómo piensan los trabajadores de esta generación, cuáles son sus motivaciones, y de esta manera estar un poco más preparados acerca de cómo se pueden plantear estrategias corporativas para administrar al personal. Estas estrategias obviamente deben incluir la preparación de los líderes, pues como se ha evidenciado, se trata de la convivencia de dos generaciones que piensan, viven y trabajan de maneras completamente diferentes.

Para balancear las cosas, también hay que rescatar los aspectos positivos con los que las organizaciones se han visto beneficiados a través de los Millennials. Dentro de sus aspectos más relevantes está su flexibilidad. Se trata de personas que se adaptan fácilmente a cualquier entorno, no le temen al cambio, procesan lo nuevo con facilidad. Tienen una relación especial con el valor de la eficiencia y con el uso del tiempo (Gutiérrez, 2016). Se apalancan en la tecnología para hacer las cosas de manera rápida y así ser más eficientes. Son innovadores, los factores antes mencionados les permite mirar hacia el futuro y apreciar las cosas nuevas que pueden lograr. Son tolerantes, les molesta la intolerancia, su estilo de

comunicación es muy abierta y así prefieren ser tratados. Y así mismo son resilientes, no les molesta el fracaso, de hecho, no se frustran cuando las cosas no van como esperaban (Gutiérrez, 2016).

De todos estos factores, las empresas se pueden aprovechar para crear ambientes en los que se permita a los trabajadores de la generación Y, explotar sus potencialidades, siempre y cuando se logre conectarlos con la visión y misión de la empresa. Es un hecho, que si el mundo ha cambiado tanto, las personas hemos evolucionado tanto, las organizaciones también deben entrar en ese proceso de transformación, y encontrar nuevos modelos de manejo de sus talentos que les permitan sostener su competitividad, motivación y compromiso de sus colaboradores. Contreras y Barbosa (2013) afirman “para la evolución y desarrollo de las organizaciones el cambio debe ser abordado de forma distinta a la tradicional, considerando el entorno actual en el que se desempeñan las organizaciones” (Francoise Contreras, 2013). El entorno actual de las organizaciones, en su interior y en cuanto a su gente, es el que se ha explicado previamente. Con trabajadores en su mayoría de la Generación Y, quienes demandan un estilo de manejo acorde a sus características. Los líderes entonces se encuentran en la posición de, independiente de sus creencias y estilos propios de liderazgo, poder moverse de sus esquemas tradicionales hacia un nuevo modelo. El estilo transaccional, que se basa en dar directrices, y premiar o castigar a los trabajadores por la ejecución de órdenes, se ve insuficiente para poder lidiar con las características de personas que demandan un estilo diferente.

El otro polo opuesto al liderazgo transaccional es el liderazgo transformacional. En el año 1978, James Burns y Bernard M Bass presentaron un nuevo enfoque de liderazgo, que promovía mejorar el desempeño de las organizaciones, a través de desarrollar nuevas habilidades y actitudes en las personas que las dirigían. Esta búsqueda de transformar los

principios de administración de las empresas fue muy bien acogido, y en pocos años otro experto en gestión empresarial, Kevin Ford, lo desarrolló un poco más y lo definió como el “Liderazgo Transformacional”,

La EAE Business School, en su publicación Retos para ser Directivo, nos define los 4 principios que Ford establece como los fundamentos de este tipo de liderazgo:

- Propósito: La visión compartida por los miembros de la organización sobre las expectativas de cambio, y lo que hace que los individuos trabajen hacia el cumplimiento de esas expectativas, y generen las transformaciones.
- Personas: La razón de ser del Líder, la orientación hacia las personas y grupos de personas sobre los que debe operar para que el proceso de cambios tenga éxito, y a quienes debe conocer en profundidad, sus motivaciones y sus aptitudes.
- Estrategia: La forma en que la organización opera y efectúa los cambios, misma que está condicionada por sus características, las del equipo de trabajo, la cantidad de miembros y sus objetivos, etc.
- Cultura: Es la forma en que los cambios se introducen en la filosofía, misión y visión de la organización, y los comportamientos que en ella se generan posteriormente (EAE School, 2015).

También se lo conoce como Liderazgo Carismático, debido a que se destacan las habilidades de personalidad afable, que atrae seguidores; pero el liderazgo transformacional va mucho más allá de la simpatía o empatía. Este líder además produce cambios, y está permanentemente enfocado en provocar situaciones que fortalezcan a la organización. Para ello debe fortalecer primero a las personas que lo rodean. Las catedráticas de la Universidad

de Nueva Granada en una investigación publicada por la revista de ciencias económicas de dicha entidad, los describieron como el tipo de liderazgo que “estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores” (Martha Mendoza, 2006). En este mismo estudio, y como se cita en Bass, 1985, definen como un estilo que tiene efecto de transformación en los individuos, por cuanto apela a las necesidades humanas de auto realización y crecimiento personal. La influencia que ejercen estos líderes estimulan cambios de visión en sus seguidores, esto es un proceso de cambio de prioridades que permite que las personas adquieran la necesidad de auto realizarse a través del cumplimiento de objetivos grupales.

Es decir, el liderazgo transformacional como su nombre lo indica se enfoca en conseguir transformaciones para las empresas, pero inician el proceso promoviendo una transformación inicial en la forma de pensar de sus seguidores, moviéndolos hacia el compromiso y la motivación. Para lograrlo, estilo de liderazgo define que su enfoque para el éxito son 4 pilares de gestión, que son:

- **Vínculos directos y confiables:** el modelo necesita y se basa en que el líder establezca vínculos directos con cada miembro de su equipo, vínculos que sean reales que le permitan establecer relaciones de confianza. Para esto, es indispensable que el líder busque conocer a sus colaboradores, con un interés genuino, de manera que logre conectarse con ellos y la relación laboral fluya de manera positiva. (EAE School, 2015)
- **Motivación Permanente:** la relación que se construye debe ir acompañada con estrategias que permitan sostener un nivel de motivación adecuados para que el equipo o los colaboradores se mantengan enfocados en algo que los mueve. Es importante tener planes de reconocimiento, recompensas y otros métodos que

ayuden a evitar apatías o la desconexión con el objetivo que esté persiguiendo el líder (EAE School, 2015).

- Estimulación Intelectual: el equipo debe sentir que es parte del cambio que se está gestando en la organización, para lo cual el líder debe asegurarse que existen suficientes canales de comunicación abiertos, que permitan al personal expresar sus ideas y creatividad. Las estrategias de motivación pueden incluir formas de hacer que el personal participe en los cambios, con sus aportes. Debe generarse un clima de participación, donde se escuchan las ideas y se acogen mediante un método definido, aquellas ideas que pueden ser exitosas para la organización (EAE School, 2015).
- Crecimiento a largo plazo: Los cambios que este líder propone deben ser duraderos en el tiempo, es decir, no sólo se trata de resolver problemas que aparecen en el día a día. Se trata de ofrecer soluciones y cambios que se puedan incorporar a la cultura organizacional, y que luego formen parte del ADN o de la forma de pensar del colectivo (EAE School, 2015).

Todas estas premisas son posibles de conseguir, cuando el líder se ha preparado lo suficiente para buscar estos resultados, y cuando es consciente que el estilo de liderazgo que ha escogido requiere que desarrolle ciertas habilidades, que quizás desde su posición de liderazgo ya posee, pero debe reconocerlas para trabajar sobre aquellas que deba desarrollar aún más (Ignacio Mendoza, 2006).

La investigación de Otilia Barrecho y Jesús García, llamada “Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional” hace algunos aportes al respecto, y profundiza en las características de personalidad del líder transformacional, lo

cual es un análisis muy valioso para esta investigación, pues resulta una suerte de receta para los líderes que deseen adoptar este estilo dentro de sus estrategias organizacionales. El líder debe lograr inicialmente un aprendizaje para “comunicar sus objetivos estratégicos” (Otilia Bracho, 2013), con el único fin de lograr aplicar eficientemente la dinámica del cambio en sus seguidores, para que estos tengan la oportunidad de convertirse en líderes autorregulados y autodirigidos, y que a su vez estos generen cambios en cascada en toda la organización. Pero adicional a este aprendizaje, existen ciertos aspectos que deben venir con el background del líder y sus habilidades, que son:

- Carisma
- Creatividad
- Interactividad
- Visión
- Ética
- Orientación a las personas
- Coherencia

Siendo estas las características o habilidades que se esperan de un buen líder transformacional, y teniendo presente cuáles son las expectativas de los trabajadores de la generación Millennial, podemos hacer un comparativo como para encontrar factores en

común entre las motivaciones la generación Y, y el enfoque del liderazgo transformacional.

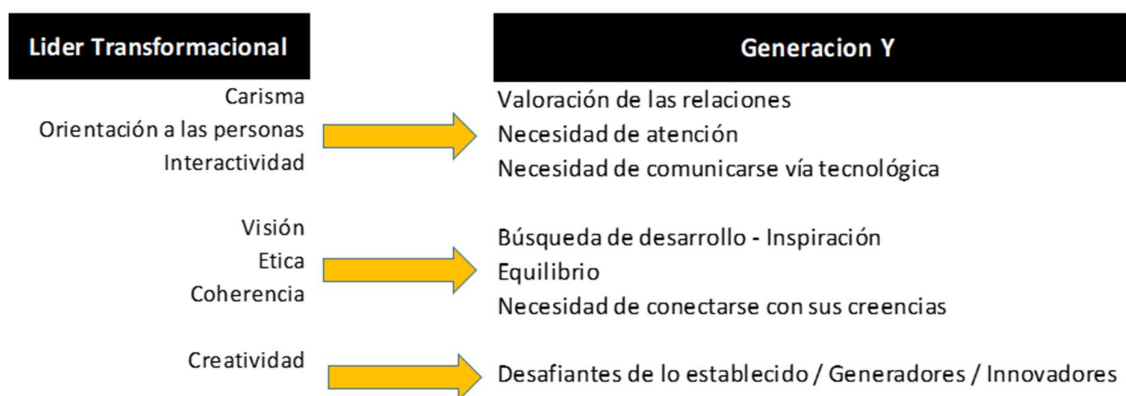


Gráfico 1: Comparativo Líder vs Aspiraciones GEN Y 1, tabla de autoría personal

La ilustración establece una relación directa entre las habilidades del líder y las necesidades de la Generación Y, desde donde se puede establecer que existe mucha relación y afinidad en el contenido de ambas. Con lo cual se puede inferir que los líderes transformacionales tienen muchas ventajas para poder administrar personal de esta generación, así como también se puede pronosticar que este tipo de liderazgo desarrollado y maduro en una organización, podría impactar de manera muy positiva en las personas del equipo Y, en sus compromisos y más específicamente en sus motivaciones.

Desde este punto de vista, desde el enfoque de motivaciones, como ya se ha definido, la Generación Y trae una búsqueda de identificarse con un propósito claro. Esto se puede interpretar como una tendencia natural a motivarse de manera intrínseca con situaciones que representan sentido de vida para ellos.

Existen diferentes teorías respecto a las motivaciones, grandes pensadores y científicos le han dedicado sus teorías a este tema, entre ellos Maslow, Mc Clelland, Mc Gregor, Skinner, Herzberg, entre otros. Quizás la más famosa teoría es la Pirámide de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, que menciona necesidades básicas y

necesidades superiores, como las de autorrealización que está en la cima de la pirámide, y se entiende que para obtener la realización, todas las necesidades de los niveles previos ya deben estar cubiertas. Sin embargo, en el caso de la generación Millennial, sus necesidades parecerían enfocarse en sus necesidades de autorrealización, incluso en sus necesidades de filiación, antes de sus necesidades básicas.

Johnmarshall Reeve indica que la motivación son las emociones que implican la voluntad de ponernos en acción sea para acercarnos o para alejarnos de algo, emociones que nos conducen a una acción, conductas y criterios (Reeve, 2010). Los estudios sobre la motivación se orientan hacia las razones por las que se originan, es decir la búsqueda de la razón de por qué actuamos como lo hacemos, o por qué difieren las motivaciones de persona a persona, en tiempo y en intensidad.

Uno de los componentes de la motivación se atribuye a las necesidades psicológicas. Estas necesidades pueden ser intrínsecas o extrínsecas. Las extrínsecas como su nombre sugiere tienen relación con factores externos a las personas, y las intrínsecas “es una motivación natural que surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona” (Reeve, 2010). Este tipo de motivación conduce a habilidades que son muy beneficiosas para el desempeño de una persona, en cualquier ámbito de su vida, tales como la Persistencia, pues en la medida que una persona esté intrínsecamente motivada, convencida de lograr una tarea por sí misma, persistirá de mejor manera hasta que lo logre.

La Creatividad también se ve impactada positivamente por esta motivación, por cuanto las personas sentirán interés, satisfacción y disfrutarán más el proceso de crear en cosas que los atraigan. Promueve también flexibilidad de pensamiento y de procesamiento de

información, con lo cual se mejoran los procesos de aprendizajes. Y todos estos aspectos mejoran la sensación de bienestar interno, por lo que se cree que este tipo de motivación debe promoverse, porque trae muchos beneficios para las personas.

Otro tipo de motivación que se ha estudiado en relación directa con la generación Y, es la teoría de la Autodeterminación (Self Determination Theory o SDT), se refiere a las características de autonomía, competencia y aprecio por la alta calidad que lleva a los Millennials a elevados niveles de desempeño, persistencia y creatividad. Muy relacionado con la motivación intrínseca, que además conlleva una inherente satisfacción por hacer bien lo que les atrae. Chua y Ayoko (2017) investigaron este tipo de motivación, para relacionarlo con el Liderazgo Transformacional, encontrando que los líderes transformacionales son positivos en su gestión tanto para las empresas como para las personas, porque trabajan desde la Autodeterminación de las personas.

Ellos logran influir en las creencias de sus seguidores, elevando su desempeño, y con ello construyen un sentido de auto motivación. Sus resultados indicaron que lo logran mediante estos 4 pasos:

- Estableciendo una conexión entre los objetivos de la organización y los objetivos personales de cada miembro del equipo, dándoles autonomía para alcanzarlos.
- El líder transformacional desafía a sus seguidores a buscar nuevas formas de hacer las cosas, que los haga ser más eficientes, con autonomía.
- Los empuja a asumir retos cada vez más grandes en el trabajo, los hace notar que están mejor preparados para asumir más retos.

- Los ayuda a internalizar sus logros de manera que los seguidores puedan ver su trabajo como valioso, alineado a sus metas y congruente con sus creencias y valores (Jeremy Chua, 2017).

En este estudio los investigadores concluyeron que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y las motivaciones intrínsecas. Los seguidores de líderes transformacionales tienden a desempeñarse con mayor autonomía y autodeterminación que los de otros tipos de líderes (Jeremy Chua, 2017). Debido a esta nuestra investigación también se apalanca en que es muy probable que los líderes de las generaciones previas, tanto Boomers como de la Generación X, podrían lograr motivar efectivamente a sus seguidores Milenials, adoptando el liderazgo transformacional, dado que este promueve la autonomía y la autodeterminación que son algunas de las necesidades expresadas de los representantes de esta generación.

Por otro lado, otras investigaciones, como la de Nohria, Groysberg y Lee (2008), sugieren que la motivación no se puede dejar sólo en manos de los líderes. Una vez que los líderes dominan los temas que subyacen a las necesidades y motivaciones de sus equipos, se necesita que exista un entorno en la organización que soporte el proceso motivacional, y a este entorno se le llama Cultura.

La Cultura Organizacional no es más que la forma, o el estilo con el que las empresas se comportan, para con sus diferentes grupos interesados, entre ellos los colaboradores. En términos de manejo de diversidad generacional, las empresas han aprendido a ser flexibles en sus procesos durante los últimos años, y han debido adoptar como parte de su cultura algunas prácticas que les ayuden a que sus colaboradores perciban anclas o palancas para generar su compromiso y motivación intrínsecos.

Los Millennials no son la excepción, al contrario, son quienes más valorizan este tipo de procesos en las empresas, porque los hacen sentirse acogidos y apreciados tanto en cuanto perciben estrategias innovadoras para retenerlos.

Una forma de forjar estas percepciones son los ambientes de trabajo relajados y divertidos. Desde que Google mostró al mundo su ambiente de trabajo de mucho confort, muchas empresas se han esforzado en adaptar sus ambientes hacia espacios más amigables. Otras opciones también han sido los ambientes de trabajo en equipo, que se diseñan a través de prácticas de trabajo como Grupos de colaboración en la que cada integrante tiene la oportunidad de hacer aportaciones importantes.

También son importantes las acciones orientadas hacia el crecimiento de la carrera de los jóvenes, pero lo más relevante, de acuerdo a Navós (2015), es tener un liderazgo claro, que los líderes puedan ser referentes para el resto de la organización, que sean asequibles para ellos, menos jerárquicos y que establezcan nexos de confianza (Navós, 2015).

El proceso de construcción de confianza en las organizaciones es un tema delicado, que también pasa por la responsabilidad del líder. A esto se refiere Sinek (2018). Las empresas construyen confianza desde lo que no se ve, pero se debe percibir. Los aspectos en lo que se cree, y que recaen en la responsabilidad de los líderes de actuar en concordancia con los valores y los principios que se han colgado en las paredes, y hacer que todo el sistema funcione en torno a ellos. De esta forma las personas a bordo pueden confiar y actuar en consecuencia cuidando de la organización, porque se sentirán a su vez cuidados por ella (Sinek, 2018). Y esto si lo relacionamos con las motivaciones de los Millennials, va en relación directa con su necesidad de filiación.

Diseño y Metodología

Considerando la pregunta de investigación planteada al inicio de la investigación, que fue ¿Cuál es la experiencia de Liderazgo que los líderes de hoy pueden aplicar para gestionar y motivar adecuadamente a sus equipos de Millennials? La metodología para seguir con la misma será cualitativa, por considerarse que se necesita conocer actitudes y valoraciones más que cifras o métricas.

El diseño de investigación se propone como una entrevista semiestructurada, que permita enfocar los esfuerzos y minimizar las desviaciones de las respuestas.

Diseño

La investigación se enfoca en describir un estilo de liderazgo apropiado para ser adoptado por los líderes de las generaciones X y Baby Boomers, desde la perspectiva de lo que los Millennials desean o prefieren en un líder corporativo. Las características por revisar pertenecen al liderazgo transformacional, y se propone diagnosticar si el impacto de un cambio de liderazgo podría ser positivo tanto para los jóvenes de la generación Y, como para las organizaciones en las que se desenvuelven. Así como el impacto en la motivación de estos últimos, y en la construcción de ambientes de trabajo más positivos, sentando bases para las empresas del futuro. Al ser un estudio descriptivo, la aplicación de una entrevista semi estructurada e individual permitirá obtener información detallada y cualitativa respecto a las actitudes que tienen los Millennials frente a sus líderes, respecto a las cualidades que aprecian en ellos, así como respecto a las habilidades que admiran y esperan de estos líderes, con los cuales podrían establecer el tipo de relaciones en los que se pueden motivar y comprometer.

Esta entrevista permitirá priorizar competencias y habilidades de liderazgo necesarias para el mundo empresarial actual, y podrá sentar bases para la generación que está arribando al mercado que son los Centennials o Generación Z. Las respuestas obtenidas podrán ser analizadas en el contexto de habilidades a desarrollar por los gerentes, la adquisición de nuevas competencias, y por otro lado la información recabada permitirá plantear posibles herramientas y estrategias empresariales de apoyo que permitan a las organizaciones establecer prácticas gerenciales y prácticas de gestión de personal mucho más acordes a la realidad de las necesidades motivacionales de las generaciones actuales, y al mismo tiempo generar ambientes de trabajo más positivos y motivadores.

El tipo de herramienta seleccionado facilita la generación de respuestas abiertas y enriquecedoras al proceso por la cantidad y calidad de información que se puede obtener, a diferencia de otros tipos de herramientas más cerradas y concretas.

Se requiere una herramienta y un método de generación de preferencias subjetivos, que permitan la exploración amplia de criterios, por lo que este tipo de entrevistas resulta ser el más adecuado debido a que permite un grado de flexibilidad aceptable y uniformidad para hacer las interpretaciones que se requiere obtener, debido a que “se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista de manera relativamente abierta, que en una entrevista estructurada o de cuestionario” (Laura Diaz Bravo, 2013).

Las ventajas de esta herramienta son entre otras, que el entrevistador tiene la posibilidad de centrar la atención de la entrevista, es decir que puede orientarse hacia un objetivo en específico, también puede obtener información por sus propios medios tanto de impresiones directas como de información indirecta recabada por observadores, así como

tiene un amplio espectro de aplicación porque permite registrar hechos no observables como pueden ser emociones, puntos de vista, valoraciones, etc. (Laura Diaz Bravo, 2013). Las entrevistas personales a cada participante permitirán tener una apreciación de las preferencias de estilos y las competencias deseadas en un líder, desde la perspectiva de un Millennial, por lo que el enfoque cualitativo definitivamente se ajusta a las necesidades de esta investigación.

Para complementar la herramienta, se utilizarán un grupo de preguntas cerradas, sobre aspectos específicos, orientados hacia el cumplimiento o ausencia de competencias técnicas. Para esta parte de la entrevista se utilizará la Escala de Likert, que es la más apropiada para medir actitudes y valoraciones, no solo en la dicotomía de si/no, o me agrada / no me agrada. Esta escala además nos da información de intensidad, el grado de aceptación o no aceptación de la competencia.

Las ventajas de utilizar esta escala, en el caso de nuestro estudio, son que nos permitirá comprender qué aspectos tienen mayor o menor aceptación, el entrevistado puede expresar el grado en que una competencia es importante, y luego el análisis de las respuestas nos permitirá establecer prioridades en la definición de cuáles competencias y habilidades tienen más importancia (Llauradó, 2014).

La desventaja con la que se tiene que lidiar, será con las respuestas neutras, la de la mitad de la escala, que podrían distorsionar los resultados. Es el riesgo de utilizar este tipo de escalas, que de todas maneras se puede anticipar a cada participante para que tenga la precaución de evitar utilizarla.

Población

Los participantes de la entrevista deben cumplir un perfil estrictamente necesario como es, el estar categorizado como un representante de la generación Millennial, es decir nacidos entre 1980 y 2000. Se requiere además que esté activamente laborando en una empresa estructurada donde haya líneas claras de reporte y liderazgo, y que de hecho al momento de la entrevista se encuentre en una posición en la que le reporte a uno o más líderes de la organización escogida. Se apreciará y preferirá que tenga más de un año de experiencia de trabajo formal. Otros factores de las poblaciones seleccionadas, como son raza y género son indiferentes. Sí es importante definir claramente 3 y máximo 4 empresas del mercado, de diferente tipo de industria, de diferente tipo de origen, pero similares en tamaño medido en facturación y/o cantidad de personal, con el fin de encontrar dinámicas de relaciones de trabajo similares.

Criterios de exclusión serán la edad superior o inferior a la determinada por la clasificación generacional, personas que no laboren al momento de la entrevista, así como personas que no posean más de un año de trabajo, o que no posean experiencia laboral en una organización formal. Esto último es muy importante porque las experiencias de trabajo crean las percepciones que nos interesa medir en este estudio. Si los entrevistados no tienen esa experiencia ganada podrían ofrecer percepciones sesgadas que perjudiquen los resultados.

Desde este punto de vista, se prefiere incluir empresas familiares reconocidas, así como empresas que sean de propiedad del entrevistado o su familia.

Por facilidad de logística se preferirá empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil. La persona o las personas entrevistadoras se dirigirán a las localidades que las empresas hayan autorizado.

Instrumentos o materiales

El formato para la entrevista será una serie de preguntas abiertas, seguidas de una sub pregunta que por lo general serán las preguntas de apoyo ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde?, y ¿Por qué?, misma que se diseñará específicamente para este estudio y con este único fin; siguiendo las recomendaciones del artículo de Laura Díaz. Un ejemplo del formato diseñado se encuentra en el ANEXO A.

Procedimiento de recolección de datos

Para Rodolfo Fernández Carballo, el éxito de la entrevista consiste en “la disposición anímica, actitud y el interés positivo del entrevistador” (Fernandez, 2001). Se trata de tener una persona o varias personas que tengan habilidades demostradas de comunicación, y que además logren de manera fácil ganarse la confianza de los entrevistados, pues se trata de una conversación amigable en la que se registra información importante en modo de respuestas, que luego se convierten en las variables finales del trabajo, y sobre las cuales se pretende tomar decisiones de organización. Para que este ambiente de confianza y familiaridad se logre, el entrevistador debe ser una persona formada experimentada en el manejo de relaciones interpersonales. Y de ser necesario, se los formará con algunas charlas instructivas sobre el manejo de entrevistas.

Por otro lado, será necesaria la participación colaborativa de los entrevistados. Se debe pedir autorización a los participantes por escrito y de manera formal, para que se genere la evidencia escrita de su aceptación. Debido a que este estudio requiere captar emociones y actitudes de los entrevistados hacia el modelo de liderazgo de las empresas seleccionadas, será necesario que las encuestas se lleven a cabo de preferencia en persona.

En cada empresa seleccionada se coordinará con anticipación la fecha y horario de entrevistas a la muestra seleccionada, de manera que se optimicen la organización y se planifiquen adecuadamente los tiempos de ambas partes.

Las sesiones individuales y personales de entrevistas deben ser registradas, sea en grabadores personales o en aparatos de alta tecnología como los celulares por ejemplo. Es de suma importancia que el entrevistador lleve un ritmo adecuado de tiempo asignado a cada sesión. Por un lado no puede quedarse horas de horas escuchando los problemas de la gente, como tampoco puede llevar prisa por completar cada entrevista, porque eso sería limitar a las personas en sus respuestas, y restarle el ambiente agradable que se debe cuidar para gestionar la confianza.

El entrevistador, que previamente fue preparado para esta actividad deberá mostrarse muy activo en la sesión. Debe asegurarse siempre de tener claras las respuestas, y en caso contrario utilizar repreguntas y preguntas clarificadoras. Y finalmente, el entrevistador no puede hacer uso de su teléfono celular durante todo el proceso, como una muestra de respeto por la organización y por los entrevistados.

Análisis de los datos

En cuanto a los datos, para organizarlos de mejor manera al momento de las transcripciones se debe separar por temas de la siguiente manera:

- Respuestas relacionadas a preguntas de liderazgo transformacional
- Respuestas relacionadas a las habilidades y competencias que se debe desarrollar como base para adoptar un nuevo modelo de liderazgo

- Respuestas de actividades que propongan la implementación de nuevos modelos administrativos.

Estas respuestas ordenadas de esta forma, por categorías, deben darnos un panorama general de lo que sucede en cada categoría, y con ello se podría dar una interpretación apresurada. Por lo que se recomienda utilizar alguna herramienta digital de tabulación, como la página Atlas Ti. Esta página tiene un motor propio que permite asociar contenidos y codificaciones, para estar mejor preparados para leer conclusiones importantes.

Finalmente, es importante hacer una revisión de los resultados tabulados, contra los objetivos planteados al inicio del proyecto. Sólo en este punto es cuando el proyecto tiene un sentido, pues se está en condiciones para conocer causales, establecer relaciones y correlaciones, confirmar hipótesis si hubo, y definir las acciones a seguir.

Por ejemplo, cuando se obtenga el detalle de las competencias y habilidades apreciadas por los Millennials entrevistados, de un líder transformacional de estos tiempos, se tendrá la pauta para gestionar planes de desarrollo de liderazgo y habilidades

Consideraciones Éticas

En esta investigación se considerarán todos los aspectos éticos que la información obtenida requiere. Se trata de acceder al personal de varias empresas, quienes van a ofrecer sus criterios que muchas veces incluyen una valoración personal de sus trabajos y de la relación con sus líderes.

Por lo tanto, como una muestra de seriedad y respeto a las instituciones se solicitará un documento de aceptación de participación para cada participante, en el que se declara la confidencialidad de la información, los objetivos del estudio.

La información generada no tendrá ninguna implicación de ningún tipo para las empresas o para las personas participantes, cada entrevista será absolutamente confidencial, no se subirán sus resultados a ninguna plataforma social o profesional de difusión, pues sus fines son únicamente académicos y científicos.

Conclusiones

Fortalezas y limitaciones de la propuesta

La investigación ofrece fuertes fortalezas para quienes deseen a futuro implementar programas de liderazgo en las organizaciones de esta época, pues contiene información valiosa del perfil de liderazgo con el que la generación X se podría sentir identificado, para lograr compromisos más duraderos y así las empresas podrían apreciar mejor los beneficios de emplear y motivar correctamente Millennials. Por otro lado, la información del perfil de liderazgo también proporciona una guía para elaborar programas de desarrollo de líderes, más enfocados en lo que aplica para liderar a las generaciones más jóvenes y numerosas en las empresas.

Sin embargo, existen limitaciones en este estudio. Por ejemplo, se enfoca en Millennials y sus relaciones de liderazgo con la Generación X, pero descuida las relaciones con las demás generaciones, y descuida también aquellas relaciones que no son de liderazgo. Por otro lado, en este estudio observamos criterios, preferencias y actitudes actuales de esta generación en relación a sus motivaciones y al liderazgo que prefiere, pero no se puede

anticipar ni definir el tiempo en el futuro que esta investigación tenga vigencia. La población envejece, así en unos 5 a 10 años, la nueva generación de los Centennials será la que se encuentre en el centro de la atención de las organizaciones. Esta dinámica generará nuevas relaciones en ellas, quizás los Millennials sean los líderes absolutos en ese nuevo escenario, y seguramente la problemática del liderazgo tendrá otras aristas para ser analizadas, y nuevas investigaciones serán generadas.

Respecto a la metodología, en caso de aplicar la investigación, es importante tener presente que es muy probable que haya limitaciones en el acceso a las organizaciones que nos pueden interesar evaluar. Hay que tener mucha sutileza al vender la idea de la encuesta, pues esta puede despertar susceptibilidades en el personal, que luego pueden ser complejos de manejar al interno de la empresa. Esto quiere decir que se puede generar expectativas en el personal, que luego la empresa no está interesada o en condiciones de cumplir con su personal, y esto puede ser contraproducente para su clima laboral y desmotivante para su gente.

Recomendaciones para Futuros Estudios

Para futuras investigaciones en el tema de liderazgo transformacional, se podría profundizar en las palancas organizacionales que se pueden establecer en las empresas como buenas prácticas, que fomenten la creación de espacios apropiados para trabajar, en los que las personas de las nuevas generaciones Y y Z puedan conectarse y quedarse a desarrollar sus carreras profesionales en el mundo corporativo.

Estas buenas prácticas pueden incluir las tendencias de administración para el trabajo de equipos como el Liderazgo Ágil, o el Salario Emocional, o simplemente introducir la

Innovación en las empresas como uno de los desafíos con los que los líderes de todas las generaciones, pero a la fecha no existe mayor literatura académica de estos temas. Quizás en pocos años se hayan desarrollado mucho más estas tendencias y existan más fuentes confiables para investigar.

REFERENCIAS

- Alvarez J, D. h. (2017). *Millennials: Una generación emprendedora*. Madrid: Ariel Fundación Telefónica.
- Coopers, P. W. (2011). *Millennials at work: Reshaping the Workplace*. Design Services.
- Deloitte. (2018). *2.Deloitte.com*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/encuesta-millennials-global-2018.html>
- EAE School. (Abril de 2015). *Retos-directivos.eae.es*. Obtenido de ¿Qué es el liderazgo Transformacional y cómo desarrollarlo en tu empresa?: https://landings.retos-directivos.eae.es/guia_sobre_que_es_un_lider_transformacional_y_como_desarrollarlo_en_tu_empresa
- Enrique Rodríguez, M. P. (8 de Septiembre de 2010). *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral*. Obtenido de Adingor Congresos: http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRATION//160-170.pdf
- Fernandez, R. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa. *Pensamiento Actual - Universidad de Costa Rica*, 14-21.
- Francoise Contreras, D. B. (14 de Mayo de 2013). *Catolica del Norte Fundación Universitaria*. Obtenido de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>
- Gutiérrez, A. (Diciembre de 2016). *MILLENNIALS en Latinoamérica, una perspectiva desde Ecuador*. Obtenido de Fundación Telefónica: <https://fundaciontelefonica.com.ec/millennialec/>
- Hoffman, V. (2017). *DOCEBO*. Obtenido de <https://www.docebo.com/resource/millennials-in-the-workplace/>
- Ignacio Mendoza, M. F. (2006). Dos Décadas e Investigación y Desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista Centro de Investigación Universidad de La Salle*, 25-41. Obtenido de Redalyc.
- Jeremy Chua, O. A. (2017). Self Determined Motivation, Transformational Leadership and Work Engagement. *Journal of Management and Organization*, 1 - 21.
- Laura Diaz Bravo, U. T. (2013). La entrevista recurso flexible y dinámico. *ELSEVIER*, 162-167.
- Leithwood Kenneth, M. B. (2009). *Distributed Leadership according to the evidence*. UK: Routledge Press.
- Llauradó, O. (12 de Diciembre de 2014). *NETQUEST*. Obtenido de La escala de Likert, qué es y cómo utilizarla: <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Martha Mendoza, C. O. (Junio de 2006). *Liderazgo Transformacional, dimensiones e Impacto en la Cultura y Eficacia de las Empresas*. Obtenido de Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión 0121: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Molinari, P. (2017). *Desencajados: Herramientas para el nuevo mundo del trabajo*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Molinari, P. (2017). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Navós, O. (2015). Nuevas generaciones en las empresas: Algunas claves para su gestión. *ISSN On Line*, 47 - 54.

- Otilia Bracho, J. G. (Mayo de 2013). *Revista de Estudios Interdisciplinarios Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>:
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sinek, S. (2018). *Empieza por el Por qué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. New York: Penguin Random House.

ANEXO A: INSTRUMENTO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA DE LIDERAZGO

Enfocarse en el entrevistado, utilizar palabras sutiles, agradecer el tiempo prestado.
 Explicar que la entrevista tiene dos partes, una primera parte abierta, donde esperamos que sus respuestas sean amplias, y una segunda parte donde se le va a pedir preferencias
 Posicionar la confidencialidad de la información recopilada y el fin de la entrevista que es absolutamente académica

PARTE 1

- 1) Describa detalladamente cuál es la habilidad o competencia que más admira de su Jefe
- 2) Describa detalladamente cuál es la habilidad que más le gustaría que su Jefe tuviera
- 3) El día que Ud, sea un Jefe, qué habilidad sería la más importante para Ud?
- 4) Qué tipo de relación tiene con su Jefe actual?
- 5) Cómo prefiere que sea la relación Jefe - Subordinado?
- 6) Qué tipo de desarrollo o crecimiento puede identificar que ha tenido en el ultimo año?
- 7) Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
- 8) Si pudiera cambiar una sola cosa de su trabajo, qué sería? Y Por qué?
- 9) Cómo podría contribuir Ud, para que este cambio funcione?

PARTE 2

- 9) Mi trabajo actual me permite lograr mis propósitos
 Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo
- 10) El ambiente de mi trabajo es el adecuado para sentirme productivo
 Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo
- 11) Mi trabajo me genera aprendizajes importantes de muchas maneras
 Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

ENTREVISTA DE LIDERAZGO

Enfocarse en el entrevistado, utilizar palabras sutiles, agradecer el tiempo prestado.
 Explicar que la entrevista tiene dos partes, una primera parte abierta, donde esperamos que sus respuestas sean amplias, y una segunda parte donde se le va a pedir preferencias
 Posicionar la confidencialidad de la información recopilada y el fin de la entrevista que es absolutamente académica

- 12) Percibo muy claramente que mi trabajo es apreciado por la empresa
 Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo
- 13) Tengo objetivos claros y planes claros en mi trabajo
 Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo
- 14) El liderazgo de la empresa permite participar de decisiones importantes
 Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo
- 15) Tengo posibilidades de innovar y desafiar las cosas para ser creativo
 Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

Fecha:
Agradecemos por su participación

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:

Organización del investigador *Universidad San Francisco de Quito*

Nombre del investigador principal

Datos de localización del investigador principal

Co-investigadores *No aplica*

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO
Introducción <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>
Propósito del estudio <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>
Descripción de los procedimientos <i>(breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)</i>

Riesgos y beneficios <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>
Confidencialidad de los datos <i>(se incluyen algunos ejemplos de texto)</i>
<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> <ol style="list-style-type: none"> 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 y el Comité de Bioética tendrán acceso. 2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones. 3) 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 <i>(se incluye un ejemplo de texto)</i>

EJEMPLO: 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 xxxxxxxx que pertenece a XXXXXX, o envíe un correo electrónico a XXXXXXXXXXXX

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

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