



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LA VALORACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LAS GENERACIONES X, Y DE LIMA METROPOLITANA

Maria Luna-Tomas

Lima, julio de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Servicios

Luna, M. (2018). *La valoración del estilo de liderazgo en las generaciones X, Y de Lima Metropolitana* (Tesis de licenciatura en Administración de Servicios). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Servicios. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS**



La valoración del estilo de liderazgo en las generaciones X, Y de Lima Metropolitana

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Servicios

MARIA GRACIA LUNA TOMAS

Asesor: Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Lima, julio 2018

Agradecimiento

A mis padres, por su apoyo incondicional durante mi vida profesional y a todos los que participaron en el estudio respondiendo el cuestionario.

La Valoración del estilo de liderazgo en las generaciones X, Y de Lima Metropolitana

The valuation of the leadership style in the generations X, Y of Metropolitan Lima

Datos del alumno: Maria Gracia Luna Tômas

Área de conocimiento: Gobierno de personas

Correo electrónico: mariagracia.lunat@gmail.com

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la valoración del estilo de liderazgo en las generaciones que representan el mayor porcentaje de la población laboral, las generaciones X e Y de Lima Metropolitana.

La investigación fue de tipo básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental de nivel descriptivo simple. Se aplicó una encuesta a 186 personas que pertenecen a las generaciones que comprenden la mayor parte del mercado laboral: los Gen-X y los millennials, los encuestados fueron 77 y 109, respectivamente. A pesar de las diferencias generacionales, los estilos de liderazgo tienen la misma relevancia jerárquica para ambas generaciones, siendo el indicador más importante la planificación y organización con un puntaje de 2.73 para la generación X y de 2.94 para la Y. Sin embargo, en términos de satisfacción con sus jefes actuales este indicador obtuvo el puntaje más bajo en ambos casos.

A partir del estudio se concluyó que el liderazgo es un factor clave para la gestión humana, y según los resultados obtenidos, la valoración de los estilos de liderazgo en los miembros de las generaciones X e Y mostró que para ellos un buen líder requiere poseer características tanto del liderazgo transformacional y como del transaccional, esto indicó que cada indicador atribuido a los estilos de liderazgo complementa al otro, siendo a los que más atención se debe prestar: la empatía y la planificación y organización.

Palabras claves: Millennials, Generación X, Gestión humana, Dirección, Liderazgo, Satisfacción laboral.

Summary

The objective of this research was to determine the assessment of the leadership style among the generations that represent the highest percentage of the working population, the X and Y generations of Metropolitan Lima.

The research carried out was of a basic type with a quantitative approach and a non-experimental design of simple descriptive level. A survey was applied to 186 people belonging to the generations that comprise most of the labor market: Gen-X and millennial, the respondents were 77 and 109, respectively. Despite generational differences, the leadership styles have the same hierarchical relevance for both generations, being planning and organization the most important indicator with a score of 2.73 for generation X and 2.94 for Y. However, in terms of satisfaction with their current managers, this indicator obtained the lowest score for both cases.

Leadership is a key factor for human management, and according to the results obtained, the valuation of leadership styles in members of generations X and Y showed that for them a good leader requires characteristics of both transformational and transactional leadership, this indicated that each indicator attributed to the styles of leadership complements the other, being those that more attention should be paid: empathy and planning and organization.

Keywords: Millennials, Generation X, Human management, Business management, Leadership.

Índice

I. Introducción.....	1
II. Materiales y métodos.....	15
III. Resultados	18
IV. Discusión	29
V. Conclusión.....	28
VI. Recomendaciones.....	29
Bibliografías.....	31
Anexos	37

Índice de tablas

Tabla 1. Definición del límite generacional	3
Tabla 2. Acontecimientos y características de la Generación X	5
Tabla 3. Acontecimientos y características de la Generación Y	7
Tabla 4. Resumen de características generacionales.....	9
Tabla 5. Items para lograr un buen trabajo en las Generación X e Y	11
Tabla 6. Valoración de indicadores según la Generación X	18
Tabla 7. Valoración de indicadores según la Generación Y	24
Tabla 8. Nivel de satisfacción general por cada indicador según la Generación X	25
Tabla 9. Nivel de satisfacción general por cada indicador según la Generación Y	26

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Comparativo de la valoración de indicadores de las generaciones X e Y	27
--	----

I. Introducción

Realidad problemática

El mercado laboral actual combina a profesionales cuyo rango de edades cubren hasta más de 40 años, permitiendo la coexistencia intergeneracional en las empresas. Cada una de las generaciones corresponde a un grupo de personas que además de pertenecer a un mismo rango de edad, comparten experiencias formativas, vivencias históricas compartidas de carácter macrosocial y valores comunes que las distinguen de sus predecesores (García Lombardia, Stein, & Pin, 2008). Todos los que se encuentran en el ámbito laboral pueden constatar que es una realidad el que las empresas cuentan tanto con personas cerca del límite de la jubilación como con practicantes que aún se encuentran terminando sus estudios. Contar con personas que pertenecen a varias generaciones, puede resultar beneficioso puesto que la experiencia de los mayores y la energía de los menores pueden complementarse para crear una dinámica interesante de trabajo. Si bien es cierto que se pueden obtener efectos positivos de esta intergeneracionalidad en las organizaciones, no se puede olvidar que cada una de estas tiene características propias y formas distintas de interpretar la vida. (Molinari, 2011 citado por Begazo & Fernandez, 2016). Poder gestionar la relación intergeneracional no es una tarea sencilla, en ocasiones no es posible superar las diferencias entre una generación u otra. Pero, ¿quién es el responsable de gestionar esta relación y de conocer las diferencias? Esta es una responsabilidad que debe recaer sobre el jefe, pues como cabeza de grupo asume el rol de líder y por tanto debe conocer a los miembros de su equipo y fomentar su integración para trabajar en equipo y lograr los objetivos de la empresa. Así como una gestión adecuada trae beneficios, si el jefe no logra el manejo correcto de las generaciones, esto puede traerá consecuencias negativas a la organización. Según Rodríguez & Peláez (2010) cuando la presencia de personas de generaciones distintas no se gestiona adecuadamente, se pueden generar conflictos y hasta afectar de manera negativa la eficiencia empresarial. Esta es una tarea que depende de la capacidad de liderazgo del jefe para hacer crecer a la empresa y a las personas que la conforman, orientando el trabajo de cada generación hacia un mismo objetivo con vistas al trabajo en equipo. El liderazgo es entonces la clave para la integración generacional, sin embargo, se debe reconocer también la importancia de la participación y los esfuerzos que deben realizar la empresa y el área de Recursos Humanos. Ninguna de las acciones o medidas tomadas para compatibilizar a las generaciones y lograr que unan sus esfuerzos en son de la empresa serán exitosas si no se cuenta con el conocimiento previo

sobre estas. Esta investigación pretendió obtener una mirada real a la valoración que tienen las generaciones acerca del liderazgo, a nivel general y específico, es decir la valoración sobre cómo debería ser el liderazgo y qué tan satisfechos se encuentran con las acciones o medidas de sus jefes actuales. Se definió como variable de la investigación el estilo de liderazgo y como sus dimensiones a los tipos de liderazgo definidos por B.M. Bass en 1985 (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010): el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional basa la relación entre líder y seguidores en el intercambio de recompensas por el logro de resultados y funciona en base a la autoridad burocrática; mientras que el transformacional, se define como un proceso social caracterizado por el carisma del líder y su orientación hacia las personas (Durán & Castañeda, 2015) Como base de la definición de cada tipo de liderazgo y para fines de este estudio, se consideró como indicadores del liderazgo transformacional al nivel de empatía y la capacidad para motivar que tienen los directivos; y para el transaccional, la orientación a resultados y la capacidad para planificar y organizar.

Delimitación generacional

Existen varios supuestos sobre los límites de cada una de las generaciones, sin embargo esta investigación tomó en cuenta la definición otorgada por el presidente del Pew Research Center, Michael Dimock (2018). La generación más adulta, conocida como los Baby Boom, está conformada por aquellos nacidos tras el fin de la Segunda Guerra Mundial y hasta mediados de los años sesenta, se les reconoce como trabajadores comprometidos con los objetivos e instrucciones capaces de permanecer por varias horas en el centro de labores, llegando al borde de la adicción (Rodríguez & Peláez, 2010). Su sucesora, conocida como la Generación X o los Gen-X, comprende a los nacidos a partir de 1965 y hasta inicios de los años ochenta, época en la cual se desarrollaba la Guerra Fría y en el caso del Perú, se contaba con la presencia del grupo terrorista sendero luminoso, se le conoce como la generación escéptica y desilusionada, que no cree en las empresas ni en sus promesas (García Lombardia et al., 2008) aunque son progresistas y orientados al cambio; si bien tuvieron una infancia libre de internet, han sabido adaptarse a su llegada y al desarrollo tecnológico que vino como consecuencia (Rius, 2016). Gracias al desarrollo exponencial de la tecnología e internet y al cambio de milenio, se concibió una nueva perspectiva sobre el mundo y las formas de comunicación, formándose una nueva generación que creció tomando a la internet como parte de su vida cotidiana (Bátiz-Lazo, 2016), esta generación comprende a aquellos nacidos entre los años ochenta y hasta 1996, se le conoce como la Generación Y o Millennials; debido a su pensamiento y expectativas, su integración a las empresas ha resultado bastante compleja. La

generación más joven, la Generación Z o Post-Millennial la conforman los nacidos desde 1997, los miembros mayores tienen 21 años en el presente año, lo que significa que se encuentran recién insertándose al mercado laboral.

Tabla 1. *Definición del límite generacional*

Generación	Fecha de nacimiento	Edad en 2018
Baby Boom (BB)	Hasta 1964	Mayores de 54 años
Generación X (GX)	1965 – 1980	Entre 38 y 53 años
Millennials (GY)	1981 – 1996	Entre 37 y 22 años
Generación Z (GZ)	Desde 1997	Menores a 21 años

Fuente: Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin (Dimock, 2018).

La reunión de las cuatro generaciones en las organizaciones permite que se complementen y aprendan entre sí. (The Muse, 2013 citado por Begazo & Fernandez, 2016). Dentro del ámbito de la consultoría a empresas peruanas, en su mayoría familiares, se puede apreciar como distintos empresarios prefieren contratar a millennials jóvenes por sus ideas frescas y proactividad, mientras que otros prefieren contar con personas un poco mayores, con más años en la empresa en los cuales puedan confiar y adaptarse al ritmo de trabajo establecido, el status quo. Pocas son las empresas que caen en cuenta de los beneficios que pueden obtener al lograr juntar más de una generación y lograr que colaboren juntas hacia los objetivos de la empresa. Gestionar a las generaciones representa un reto ya que se deben considerar ciertas variables generacionales como la forma de comunicación, la necesidad de rapidez de trabajo e información y la predisposición para el trabajo en equipo. Cuando se gestiona bien, se beneficia la producción de la empresa y el ambiente laboral, fortaleciendo la cultura organizacional. Para poder lograr esto resulta necesario entender cuáles son las diferencias entre los miembros de generaciones distintas (Diario Gestión, 2014). Si una empresa logra gestionar correctamente la variedad de talento que la conforma, podrá salir altamente beneficiada, contar con un nivel de satisfacción alto, indica que las personas se sienten a gusto trabajando en la empresa y motivadas, lo que puede resultar en el incremento de la productividad y la disminución de la rotación. Como se puede ver, resulta necesario comprender las características que diferencian a una generación de otra; debido a que la primera generación (BB) ya se encuentra abandonando el ámbito empresarial y que la última

(GZ), se encuentra recién insertándose, se examinó con más detalle las características de las generaciones X, que cuenta con mayoría en el mercado laboral (Rius, 2016); y la Y, que se encuentra escalando cada vez más dentro de las organizaciones (Navassi, 2013).

Formulación del problema

Al hablar sobre las generaciones, sus características y lo que aprecian más en una organización, y al tener el liderazgo un rol determinante en el actuar de los trabajadores de la empresa, se requiere saber cómo es que cada una percibe el liderazgo y qué es lo que aprecian en cuánto al liderazgo de sus jefes. Es por esto que esta investigación planteó como problema general: ¿Cuál es la valoración de los estilos de liderazgo en la Generación X y los Millennials de Lima Metropolitana, en el año 2018?, lo cual va acompañado de los siguientes problemas específicos. (a) ¿Qué tan importante es la capacidad para motivar en el liderazgo para la generación X y para los Millennials en Lima?. (b) ¿Qué tan importante es el nivel de empatía en el liderazgo para la generación X y para los Millennials en Lima?. (c) ¿Qué tan importante es la capacidad para obtener resultados en el liderazgo para la generación X y para los Millennials en Lima?. (d) ¿Qué tan importante es la capacidad para planificar y organizar en el liderazgo para la generación X y para los Millennials en Lima?

Objetivos de la investigación

Para poder dar respuesta a estos problemas se debe tener como objetivo general de la investigación: Determinar las diferencias de la valoración de los estilos de liderazgo de la Generación X y los Millennials de Lima Metropolitana, en el año 2018; y como objetivos específicos: (a) Analizar la importancia de la capacidad para motivar en el liderazgo según la generación X y los Millennials de Lima. (b) Conocer las diferencias de la importancia de la empatía en el liderazgo según la generación X y los Millennials de Lima. (c) Analizar las diferencias de la importancia de la orientación a resultados en el liderazgo según la generación X y los Millennials de Lima. (d) Evaluar las diferencias de la importancia de la capacidad para planificar y organizar en el liderazgo según la generación X y los Millennials de Lima.

Generación X

A los miembros de la Generación X les tocó vivir una época de cambios importantes en la sociedad, lo cual los llevó a reaccionar de manera negativa hacia los valores de sus padres (Lima & Polanco, 2017). Esta negativa los ha llevado a ser más flexibles e independientes que

sus antecesores, a cuestionar los aspectos de su vida profesional y laboral, y a contar con la disposición necesaria para romper esquemas (Diario Gestión, septiembre 2013); todo esto forma parte del escepticismo por el cual se les reconoce, motivo por el cual consideran que nada es seguro y prefieren mantenerse en constante cambio (Barford & Hester, 2011 citado por Carvalho, 2014). Pese a su actitud escéptica y al cuestionamiento continuo, se les considera como un grupo de trabajo atractivo porque les enseñaron acerca de disciplina, estructura y dirección (Navassi, 2013).

Tabla 2. *Acontecimientos y características de la Generación X*

Eventos o hitos de la historia	Valores	Símbolos	Actitudes	Comportamientos
-Fin de la Guerra Fría.	-Desilusionados con los valores de sus padres.	-La PC.	-Individualismo.	-Saben idiomas.
-Caída del muro de Berlín.	-Solidaridad con su grupo.	-TV a color.	-Autonomía.	-Son ciudadanos del mundo.
-Incertidumbre laboral, económica y social.	-Individualistas, rebeldes.	-Videogame.	-No tienen fe en las instituciones.	-Trabajan y estudian o se capacitan.
-Aparece el SIDA.	-Creer en sí mismos, no en los demás.	-Obsesivos con la música.		-Reivindican el balance entre la vida y el trabajo.
-Consumo de drogas.	-No tienen proyecto a largo plazo.			-Post feminismo: aumento de divorcios.

Fuente: Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación X en Arequipa (Lima & Polanco, 2017).

Los Gen-X son la primera generación en considerar que es necesario un balance entre su vida profesional y la personal (Navassi, 2013), debido a su autonomía y rebeldía, requieren que su

empleador reivindique el balance entre la vida y el trabajo, tal como se muestra en la columna comportamiento de la tabla 2. Tienen una forma distinta de ver el trabajo puesto que aprecian la flexibilidad laboral (Vargas, 2012 citado por Lima & Polanco, 2017). La tabla también nos muestra en la columna símbolos, los cambios tecnológicos que emergieron mientras que los miembros mayores de esta generación inician su inserción en el mercado laboral y los menores terminaban de nacer; esto sugiere que el entrar en contacto con la tecnología mientras eran jóvenes hizo que se les resulte fácil comprender los cambios digitales que vinieron después y que pudieran ajustarse a ellos. Bien lo menciona Vargas (2012, citado Lima & Polanco, 2017) cuando comenta que gracias a su adaptación a la tecnología, consideran a la internet y sus desarrollos como una herramienta de trabajo. No se puede dejar de lado el escepticismo que los caracteriza y la actitud de desconfianza que muestran ante las empresas, aunque concuerdo con que son trabajadores y orientados al éxito¹ (Barford & Hester, 2011 citado por Carvallo, 2014). Si bien son personas trabajadoras y con ambición, se puede considerar que sus actitudes pueden afectar de gran manera su lealtad hacia las organizaciones que los contratan.

Generación Y

Por su parte, los millennials vivieron la mayor época de avances tecnológicos, (Barford & Hester, 2011 citado por Carvallo, 2014), lo cual les ha permitido contar un mayor nivel de formación y una gran facilidad para el manejo y entendimiento de la tecnología y el mundo online, tanto para uso personal como profesional. Estas características han logrado que los Millennials desarrollen comportamientos y actitudes propias de su generación como la preferencia por la inmediatez, la comodidad para acceder a información, la posibilidad de comunicación desde cualquier lugar y momento y la preferencia por la eficiencia, rapidez y simplicidad en todo lo que realizan (Ferrer, 2018). Esta necesidad de inmediatez los hace más exigentes que sus antecesores y los lleva a buscar experiencias que les aporten en lo personal y profesional (Lima & Polanco, 2017), lo cual impacta en el nivel de rotación que tienen en ámbito laboral, se les conoce como una generación con problemas de inestabilidad y falta de compromiso laboral (Navassi, 2013).

¹¹ Es necesario resaltar que para ellos el éxito se relaciona con las posesiones que tienen y las oportunidades a las que tienen acceso: restaurantes, viajes, etc. (Begazo & Fernandez, 2016).

Tabla 3. *Acontecimientos y características de la Generación Y*

Eventos o hitos de la historia	Valores	Símbolos	Actitudes	Comportamientos
-Nacieron con la Globalización.	-Respeto por la diversidad.	-Teléfonos celulares.	-Cuestionadores y desafiantes.	-Menos importancia al dinero.
-Guerra del golfo.	-Justicia.	-Tecnología portátil.	-Irreverentes.	-Trabajan de noche o de día.
-Internet.	-Solidaridad.	-Comida orgánica.	-Individualistas.	-Sofisticados en gustos.
-Atentados terroristas.	-Libertad intelectual, temporal, geográfica.		-Ciudadanos de mundo.	-Sofisticados en gustos.
	-Autenticidad.		-Energéticos.	-Importancia entre el balance de trabajo y vida personal.
	-Estar conectado.			-Sensibles a los problemas sociales y del medio ambiente.
	-“Todo YA”.			-Ser distinto.

Fuente: Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación X en Arequipa (Lima & Polanco, 2017).

Según las características según la tabla 3, los millennials tienen, al igual que la generación X, una actitud desafiante frente sistema actual, cuestionan el mundo y por tanto las empresas. Si a esta actitud se le suma el individualismo y las ganas de querer ser distintos, nos encontramos nuevamente ante un escenario en el cual la lealtad hacia las empresas se encuentra en peligro. Según el coach ejecutivo y gerente general de ER Ronald, Ernesto Rubio (2015), “los millennials tienen fidelidad a su carrera, no a la empresa” y cuando se encuentran trabajando dentro de una, buscan juntar capital y entender los modelos de negocio. Coinciden también con los Gen-X en cuanto a poder contar con un balance entre el trabajo y

su vida personal, aunque esto no significa que desean trabajar menos sino que prefieren trabajar desde la comodidad de su casa, prescindiendo de los horarios de oficina (Begazo & Fernandez, 2016). Otra forma de interpretar su individualismo y sus ansías por conocimiento empresarial es a través del emprendimiento, según el diario Gestión (2016) “en Latinoamérica, el 70% de los Millennials se siente emprendedor, no sueñan con trabajar en una compañía y es una cifra que va en aumento”. Todo esto nos hace pensar que cuando los millennials se deciden por una empresa, buscan que esta aporte al desarrollo de sus conocimientos, ya que el constante aprendizaje contribuirá a que se mantengan competitivos en el mercado laboral o porque el tiempo que permanecen en una empresa lo aprovechan para poder absorber la mayor cantidad de conocimientos y habilidades para emprender. El perfil laboral de un millennial se puede resumir en lo que indican Barford & Hester (2011): para ellos el trabajo no es un fin, sino un medio; esto se complementa con Lima & Polanco (2017) cuando mencionan que los millennials consideran importante para su desarrollo profesional el realizar lo que les apasiona.

Un factor común en ambas generaciones es la falta de lealtad hacia las organizaciones, para lo cual Navassi (2013) afirma que es necesario fidelizarlas y propone formas de conseguir su lealtad: en el caso de la generación X, mediante el desarrollo de la seguridad en su carrera, es decir que la empresa debe ofrecer un plan de carrera y el desarrollo de personal; en el caso de los millennials se requiere entender su necesidad de cambio, motivo por el cual hay que darles nuevos retos y hacer que su experiencia laboral les aporte nuevos conocimientos. Definitivamente las acciones que una empresa realiza con vistas a fidelizar a las personas deben reconocer la presencia de ambos grupos humanos, en algunos casos esto requerirá de cambios y quienes adquieren el rol predominante para poder hacer frente a estas situaciones son los jefes (Contreras & Barbosa, 2013). Según el diario Gestión (octubre, 2013), los millennials prefieren trabajar en equipo, utilizando la tecnología como herramienta principal de trabajo y recibiendo feedback, mientras que los Gen-X son más independientes y aunque trabajan bien en equipo, son desconfiados. Juntar a ambas podría resultar un arma de doble filo, puesto que se pueden generar problemas en la comunicación como también el potenciamiento de la creatividad y productividad (Diario Gestión, 2014).

Tabla 4. *Resumen de características generacionales*

Característica	Generación X	Generación Y
Perspectiva	Escéptica	Esperanzada
Ética profesional	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por	Competencia	Colectivismo
Espíritu	Anticompromiso	Inclusión

Fuentes: Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: motivaciones y valores de la generación Y (García Lombardía, Stein, & Pin, 2008).

Estilos de liderazgo

Pero entonces, ¿Qué pasa cuando se juntas estas diferentes generaciones en una misma oficina? A pesar de compartir características en común como el cuestionamiento, individualismo y el exigir balance personal–profesional, cada generación tiene particularidades que las diferencian, sobre todo en cuanto a su motivación para optar y permanecer en una empresa (Navassi, 2013). Es realmente importante el entendimiento de la presencia de las generaciones en la empresa y el correcto manejo de la gestión humana, tarea que requiere del nivel de liderazgo de la cabeza del grupo, puesto que es su estilo de liderazgo lo que determina la actitud de los empleados y la forma en la que se desenvuelven los equipos a su cargo (Hogan & Kaiser, 2005). Lo dice también Higuera-López (2011) cuando afirma que toda persona que tenga asignado personal a su cargo debe tener aunque sea un mínimo de conocimiento y consideración sobre los aspectos humanos del trabajo. El diario Gestión (2014) precisa que para poder realizar esto se requiere generar un clima laboral saludable, complementando su idea con lo que dice The Wall Street Journal en cuanto a que el líder debe entender las diferencias entre los miembros de su equipo para adaptarse a ellos, propiciando un ambiente agradable en donde se puedan compartir ideas y brindar solución a los problemas, otorgando flexibilidad laboral y manteniendo al personal actualizado mediante la creación de nuevos desafíos. Es un hecho entonces que el manejo de la intergeneracionalidad constituye un desafío para las empresas en cuanto a la convivencia de las personas que la conforman y que demanda la comprensión de las necesidades, expectativas, valores y motivaciones de cada una de ellas. La clave para poder guiar de manera adecuada su convivencia es la capacidad de liderazgo del líder del grupo. Cuando una empresa cuenta con un liderazgo sólido, se mejora la lealtad y moral de los colaboradores,

formando equipos más eficientes cuyos esfuerzos se alinean con los objetivos de la dirección. (Rodríguez & Peláez, 2010). Otros de los beneficios que plantean Duran & Castañeda (2015) son la mejora del clima laboral, el aumento de la productividad de los subordinados y del grupo de trabajo, el logro de resultados e incluso la satisfacción de los clientes y la competitividad de la empresa. Es por esto que el liderazgo se ha vuelto una competencia tan relevante y es el motivo por el cual este estudio toma como foco la relación jefe-subordinado a través de los estilos de liderazgo mencionados previamente. Durán & Castañeda (2015) señalan es posible diferenciar entre un tipo de liderazgo o el otro, y aunque hay autores que consideran obsoleto el concepto de liderazgo transaccional y que no resulta relevante en cuanto al compartir conocimientos a los subordinados, son mejores líderes aquellos que prueban poseer características de ambos estilos de liderazgo. Un líder transformacional es empático, amigable y se hace tiempo para conocer a los miembros de su equipo mientras que el transaccional se relaciona con sus subordinados a través del intercambio de recompensas producto de las acciones que estos realizan en la empresa con vista al logro de resultados (Durán & Castañeda, 2015). Benavides (2017), comenta que el transformacional ayuda a mejorar a sus subordinados porque busca inspirarlos para que logren su máximo ya que cuenta con un mayor desarrollo de habilidades blandas, a diferencia del transaccional que utiliza la negociación, establecimiento de metas, otorgamiento de recompensas, planteamiento de procedimientos y normas. Ambos concuerdan con Esguerra (2016) en que el liderazgo transformacional busca influir y generar cambios en el comportamiento de los seguidores para poder lograr los resultados esperados y que el liderazgo transaccional lo consigue mediante la asignación y monitoreo de tareas específicas y buscando evitar fallas en los procedimientos planteados. Dentro de los beneficios planteados de un buen liderazgo se encuentra la mejora de la lealtad de los trabajadores, y cómo hemos visto al identificar lo que cada generación prefiere. Al ambas contar con poca fidelidad por parte de los trabajadores hacia las empresas, estas deben esforzarse por cumplir con las condiciones laborales que estos consideras necesarias, caso contrario el resultado será su migración a otro centro de labores que sí ofrezca lo que busca (GPTW, 2013). La tabla 5 muestra una lista de acciones que pueden realizar para poder atraer, retener, desarrollar y compensar a los trabajadores de las generaciones X, Y con el fin de fidelizarlas.

Tabla 5. *Items para lograr un buen trabajo en las Generación X e Y*

Generación	Atracción y Retención	Desarrollo	Compensaciones
Gen-X	-Capacitación. -Carrera local y global. -Balance: vida y trabajo. -Flexibilidad horaria.	-Autodesarrollo. -Velocidad de carrera. -Seguridad de carrera local global.	-Remuneración fija y variable. -Bonus de permanencia. - Pension plans. -Menú de beneficios.
Millennials	- Oportunidades. - Dinero. -Balance: hobbies, trabajo, amigos. -Flexibilidad horaria. - Confort.	-Varias carreras. -Un trabajo que tenga sentido. -Carrera personalizada.	- Remuneración. -Bonus por proyecto. -Bonus por permanencia. -Menú de beneficios.

Fuente: Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación X en Arequipa (Lima & Polanco, 2017).

Entonces, para evitar la salida inesperada de un colaborador se debe propiciar un ambiente que brinde resultados beneficiosos para el trabajador (Lambert, Hogan, & Barton, 2001 citado por Meza Barajas, 2017). La repercusión de los estilos de liderazgo en la motivación y conducta de los colaboradores se puede medir a través de la satisfacción que tienen los colaboradores sobre el clima laboral de la empresa (Riveros & Grimaldo, 2017), entendiendo a la satisfacción como el cruce entre las expectativas y la realidad. María Eugenia Espinoza, consultora de Great Place to Work (2013), indica que “se descubrió que estas expectativas están centradas en la relación del empleado con su jefe, su trabajo y sus pares”. El contar con un buen clima laboral permite a las empresas alinear las actitudes y comportamientos de los

colaboradores para lograr el éxito (Robles-García, y otros, 2005 citado por Meza Barajas, 2017).

II. Materiales y métodos

Investigación de tipo básica. Es aquella que cuenta con una estructura o metodología que aplica para estudios cuantitativos o cualitativos y que mediante la recolección y análisis de datos pretende “producir conocimiento o teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Este artículo buscó exponer la valoración que tienen ambas generaciones en cuanto al liderazgo para poder entender cómo que es perciben los estilos de liderazgo en los directivos actuales y qué acciones deben realizar las empresas con vistas a mejorar esta percepción. Enfoque cuantitativo. Tras realizada la recolección de datos, se utilizan métodos estadísticos para analizar los resultados y para medir fenómenos o “establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández Sampieri et al., 2014). Se recolectó la información mediante el análisis de documentos y cuadros comparativos sobre información relevante de las generaciones en cuestión y mediante la aplicación de una encuesta desde el portal Survey Monkey, en esta los participantes cuantificaron su apreciación y percepción sobre el nivel de liderazgo, priorizando sus dimensiones y revelando el nivel de satisfacción actual y real de cada una de estas. El análisis de los datos se realizó con la ayuda de métodos estadísticos que permitieron comparar los resultados obtenidos para ambas generaciones.

Investigación de diseño no experimental de tipo transversal. Se observa y analiza un fenómeno cuyas variables no se pueden manipular debido a que “ya sucedieron al igual que sus efectos”. Para los casos en los que la recopilación se aplica en un único momento, para analizar las variables en un momento determinado “como tomar una fotografía de algo que sucede”, el diseño se conoce como transversal. (Hernández Sampieri et al., 2014). La valoración de la variable “estilos de liderazgo” se forma en base a varios factores que han influyen a las personas durante su vida profesional, para el caso de este estudio, en donde se quiere conocer cómo es esta valorización para los Gen-X y millennials en el 2018, no existió posibilidad de influencia o manipulación de esta percepción. Nivel descriptivo simple. Cuando el estudio recoge información sobre una variable para analizarla y describir sus características o tendencias sobre un grupo de personas es de tipo transversal con nivel descriptivo. No se relacionan variables, aunque “en ocasiones el investigador puede realizar

descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas”. (Hernández Sampieri et al., 2014). Los resultados obtenidos para este estudio describieron la percepción de la valoración de las dimensiones de los estilos de liderazgo para los Gen-X y los millenials, tanto de forma individual como comparativa. Sin embargo, antes de la presentación de resultados resulta necesario identificar sobre quiénes se realizará la medición.

Población del estudio. Según Hernández Sampieri et al. (2014), la población a investigar es un “conjunto de casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, las cuales deben definirse con claridad puesto que para poder realizar una investigación de calidad es importante la delimitación de la población, esto permitirá una mejor definición de la muestra. En este estudio, la población estuvo conformada por los Gen-x y los millennials, es decir, todas aquellas personas que se en el presente año tienen entre 22 y 53 años de edad que se encuentren en la ciudad de Lima Metropolitana y que, dado que se analiza los estilos de liderazgo, se encuentren laborando o lo estuvieran hasta hace menos de un seis meses.

Muestra no probabilística por criterio. Hernández Sampieri et al. (2014) definen a la muestra como un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos” que pueden ser probabilísticas o no probabilísticas, “elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella”. Debido a que el tamaño de la población era desconocido por sus características y a que la naturaleza de la variable “estilos de liderazgo” es cualitativa, se utilizó una muestra no probabilística y por tanto no es representativa de la población del estudio. Esto quiere decir que su elección no requirió de métodos estadísticos sino que dependió de las características de la investigación o los propósitos del investigador y por tanto, su tamaño se definió durante la investigación, “cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos” (Neuman 2009 citado por Hernández Sampieri et al., 2014). Al final del estudio se obtuvo una muestra de 186 personas, de los cuales 77 eran Gen-X y 109 Millennials.

III. Resultados

La encuesta realizada buscó que los Gen-X y millennials de Lima valoraran los estilos de liderazgo según sus expectativas y cómo es su nivel en sus jefes actuales. Los encuestados realizaron un ranking en cuanto a cuál de los indicadores era más valioso para ellos en el ámbito laboral lo cual indicó la valoración objetiva de los indicadores, posterior a ellos indicaron la valoración subjetiva a través de la satisfacción con el nivel de liderazgo en sus jefes actuales. Los resultados se muestran en términos de puntajes, los cuales fueron obtenidos a través del portal Survey Monkey mediante el cálculo de un promedio simple y teniendo como puntaje máximo 4. Los resultados obtenidos para la valoración objetiva por los Gen-x participantes se muestran en la tabla 6 y para los millennials en la tabla 7.

Tabla 6. Valoración de indicadores según la Generación X

Indicador	Prioridad 1		Prioridad 2		Prioridad 3		Prioridad 4		Score
	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	
Empatía	23%	18	38%	29	16%	12	23%	18	2.61
Capacidad para motivar	25%	19	21%	16	36%	28	18%	14	2.52
Planificación y organización	35%	27	21%	16	26%	20	18%	14	2.73
Orientación a resultados	17%	13	21%	16	22%	17	40%	31	2.14

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, para los Gen-x participantes es más importante el liderazgo transformacional, con un puntaje de 2.56, este puntaje se encuentra por encima del liderazgo transaccional por 0.12, ya que este último obtuvo un puntaje de 2.44. La composición de esta valoración está conformada por los indicadores, cada uno de los cuales cuenta con un puntaje propio, para los Gen X el indicador más valioso es la planificación y organización con un score de 2.73 mientras que el menos importante es la orientación a

resultados con 2.14. En el medio se encuentran la empatía con 2.61, seguido por la capacidad para motivar con 2.52. A pesar de que la planificación y organización que corresponde al liderazgo transaccional sea más importante, a nivel global resulta más valioso el liderazgo transformacional.

Tabla 7. Valoración de indicadores según la Generación Y

Indicador	Prioridad 1		Prioridad 2		Prioridad 3		Prioridad 4		Score
	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	
Empatía	26%	28	25%	27	27%	29	23%	25	2.53
Capacidad para motivar	19%	21	31%	34	26%	28	24%	26	2.46
Planificación y organización	39%	43	26%	28	24%	26	11%	12	2.94
Orientación a resultados	16%	17	18%	20	24%	26	42%	46	2.07

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de haber obtenido la misma jerarquía, para los millennials esta diferencia se acorta aún más, siendo solo 0.01, significando que para estos, el liderazgo transaccional es ligeramente más importante que para la generación predecesora, el liderazgo transformacional obtuvo 2.50 y el liderazgo transaccional, 2.51. Al igual que para los Gen-X, la valoración de los atributos del liderazgo es la misma aunque son puntajes distintos, en primer lugar se encuentra la planificación y organización con un score de 2.94, mientras que la orientación a resultados 2.07. Nuevamente se encuentran en el medio la empatía y la capacidad para motivar aunque esta vez con 2.53 y 2.46 respectivamente.

Los participantes indicaron también el nivel general de satisfacción con cada estilo de liderazgo de su jefe actual o el más reciente a través de los indicadores de la variable. Los resultados obtenidos de la valoración subjetiva para la generación X se encuentran en la tabla 8, mientras que los de la generación Y se encuentran en la tabla 9.

Tabla 8. Nivel de satisfacción general por cada indicador según la Generación X

Indicador	Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Nada satisfecho		Score
	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	
	Empatía	13%	10	53%	41	27%	21	6%	
Capacidad para motivar	9%	7	58%	45	26%	20	6%	5	2.70
Planificación y organización	4%	3	61%	47	29%	22	6%	5	2.62
Orientación a resultados	12%	9	60%	46	26%	20	3%	2	2.81

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos para los Gen-X indican que la satisfacción para ambos estilos de liderazgo es la misma: 2.71 sobre 4. Al igual que con la valoración, cada indicador cuenta con un puntaje de satisfacción propio, la mayoría de encuestados Gen-X se encuentra satisfecho o muy satisfecho con el liderazgo transformacional en sus jefes, se obtuvo 67% y 66% de satisfacción con el nivel de capacidad para motivar y la empatía respectivamente. En cuanto al liderazgo transaccional la orientación a resultados y la planificación y organización cuentan con el 72% y 65% de satisfacción respectivamente. Al ponderar los resultados se puede observar el puntaje de satisfacción sobre un máximo de 4, se encuentra que el indicador con el que se sienten más satisfechos con la orientación a resultados (2.81) y menos satisfechos con la planificación y organización (2.62).

Tabla 9. Nivel de satisfacción general por cada indicador según la Generación Y

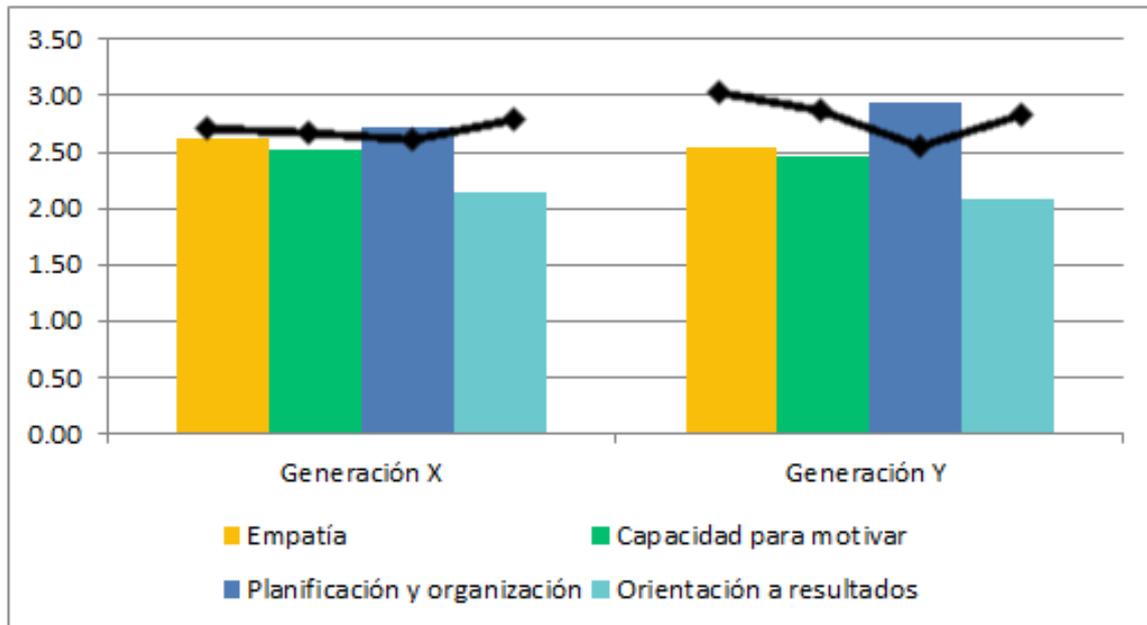
Indicador	Muy satisfecho		Satisfecho		Poco satisfecho		Nada satisfecho		Ponderado
	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	%	Resp.	
	Empatía	24%	26	53%	58	23%	25	0%	
Capacidad para motivar	19%	21	49%	53	30%	33	2%	2	2.85
Planificación y organización	11%	12	42%	46	36%	39	11%	12	2.53
Orientación a resultados	17%	19	50%	54	30%	33	3%	3	2.82

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los millennials la satisfacción varía para ambos estilos, se sienten más satisfechos con el liderazgo transformacional (2.93) que con el transaccional (2.67). En cuanto al primero, el 77% y 68% de encuestados están satisfechos con la empatía y capacidad para motivar respectivamente. Sobre el segundo, el liderazgo transaccional, se obtuvo 67% para la orientación a resultados mientras que un 53% para la planificación y organización. Al ponderar los resultados se pudo observar que, sobre un máximo de 4, el indicador con el que se sienten más satisfechos es la empatía con un promedio de 3.01, ambas generaciones coinciden en que se sienten menos satisfechos con la planificación y organización, obteniendo un puntaje de 2.53 para los millennials.

El contraste de la importancia (tablas 6 y 7) y la satisfacción otorgadas (tablas 8 y 9) para cada indicador por las personas encuestadas de generaciones X e Y se puede observar en la figura 1, en donde cada barra indica la importancia y la línea de tendencia de color negro, la satisfacción.

Ilustración 1. *Comparativo de la valoración de indicadores de las generaciones X e Y*



Fuente: Elaboración propia

Al comparar la valoración otorgada por una generación contra la otra, se puede ver que el ranking es el mismo, coinciden en cual al atributo más importante, aunque se puede observar una brecha más grande con la empatía para el caso de los millennials. Si se añade el nivel de satisfacción, podemos ver el atributo más importante, la satisfacción se encuentra por debajo de su valoración, siendo más crítico para los millennials. A pesar de que el nivel por debajo de la valoración, ambos son niveles aceptables de satisfacción. Esto da a entender que ambas generaciones aprecian que su jefe pueda planificar y organizar el trabajo, sin dejar de lado la parte humana como la empatía y la motivación.

Por último, los participantes respondieron sobre la satisfacción específica sobre cada uno de los indicadores, esto quiere decir que las preguntas se orientaron hacia las actitudes más relevantes que se requieren para poder señalar que un jefe cuenta con empatía, capacidad para motivar, planificación y organización u orientación a resultados. En cuanto al liderazgo transformacional, y de manera específica la empatía, es considerada el indicador que mayor satisfacción le da a los millennials encuestados, mientras que es un indicador con una satisfacción promedio para los Gen-X. Estos últimos indican que su jefe no suelen considerar el ánimo del equipo (66%) ni adaptar la forma de comunicación según cada persona (62%). Ambas generaciones consideran que sus jefes son comprensivos en cuánto a otorgar permisos por motivos personal (74% de Gen-X y 89% de millennials), y el 79% de millenials indican

también que sus jefes permiten que los demás hablen y expresen su opinión. Por el lado de la capacidad para motivar, ambas generaciones coinciden en que sus jefes no logran establecer objetivos que busquen motivar al personal (64% de Gen-X y 55% de millenials) y que tampoco les brindan retroalimentación que los ayude con su desarrollo profesional (67% de Gen-X y 50% de millenials); sin embargo, el 71% de millenials y el 60% de Gen-X consideran que sus jefes promueven un ambiente agradable de trabajo.

Por el lado del liderazgo transaccional, ambas generaciones se sienten menos satisfechas con la capacidad de planificar y organizar de sus jefes, teniendo a la capacidad para desarrollar estrategias que minimicen los riesgos como al característica común más baja. En adición a esto, el 52% de Gen-X consideran que sus jefes no establecen metas concretas y no los ayudan a priorizar las actividades a realizar aunque el 70% indica que si llegan a asignar tareas y responsables. Por su parte, el 72% de los millennials indica que sus jefes si logran convertir las estrategias en plan de acción. En cuanto a la orientación a resultados, los encuestados de ambas generaciones coinciden en que sus jefes mantienen un enfoque de resultados al ejecutar y supervisar el trabajo (73% de los Gen-X y 77% de millennials). Sin embargo, el 52% indica que no logran influir en las personas para lograr los resultados, afirmación a la que se suma el 60% de Gen-X. El 57% de millenials y 66% de Gen-X indican que sus jefes no buscan soluciones para superar las adversidades en el cumplimiento de metas, y estos últimos indican también que sus jefes no logran equilibrar el enfoque de resultados con la visión del conjunto (64%) ni hacer un seguimiento continuo al cumplimiento de las metas (66%).

IV. Discusión

Según los resultados conseguidos, ambos estilos de liderazgo son importantes. Los puntajes obtenidos en el caso de ambas generaciones son similares, lo cual concuerda con la postura de Duran & Castañeda (2015) en cuanto a que un buen líder debe tener ambos estilos. A nivel de indicadores, la planificación y organización del liderazgo transaccional y la empatía, del transformacional obtuvieron los puntajes más altos, es decir que para los encuestados el liderazgo transaccional no es obsoleto, sino que ambos se complementan.

Un buen líder debe brindar apoyo y consideración a sus trabajadores para que sientan que pueden confiar en él y que reciben un trato imparcial (De la Rosa & Carmona, 2010) . Por el lado del liderazgo transformacional, se espera que los jefes logren la autonomía de los trabajadores, motivándolos y formando relaciones con cada uno de ellos, los resultados mostraron que aunque la capacidad para motivar es importante para los encuestados, es más relevante contar con un líder empático; al analizar el detalle de las actitudes de sus jefes en cuánto a la motivación que les brindan, ambas generaciones indicaron que sus directivos actuales no les brindan retroalimentación significativa para su desarrollo y siendo el crecimiento profesional un factor clave en la decisión para que los millennials opten por una empresa, esto tuvo mayor impacto negativo en ellos que en los Gen-X., les gusta estar competitivos en el mercado, medirse y medir sus conocimientos (Rubio, Los millennials tienen fidelidad a su carrera, no a la empresa, 2015). Las acciones que se realizan los para motivar deben formar parte de lo definido como gestión humana por Higueta-López (2011) esto requiere un entendimiento a consciencia sobre la complejidad de las personas, sin embargo muchos consideran que para motivar es suficiente con la definición de perfiles de puesto y de una estructura organizacional, lo cual puede explicar por qué los Gen-X y millennials que participaron indicaron en su mayoría que sus jefes no establecen objetivos que busquen motivar al personal, esta falta de gestión humana trae a colación el que las acciones estratégicas para motivar al personal no competen únicamente al área de Recursos Humanos sino que deben ir acompañadas de acciones del jefe para con su personal. La gestión humana precisa reconocer a las personas y entender la realidad de cada una, dándole la importancia que merece; en otras palabras, los líderes requieren ser empáticos, un atributo realmente valorado por los participantes de esta investigación y cuya satisfacción es positiva, siendo los millennials son los más satisfechos. Asimismo, para lograr un buen trabajo con las generaciones del estudio, Lima & Polanco (2017) indican que las empresas deben otorgar flexibilidad horaria y balance entre la vida personal y profesional, los resultados muestran la

flexibilidad es algo que los jefes sí consideran, al igual que el balance, aunque se traduce en la comprensión para otorgar permisos, debido a la importancia que esto tiene para ellos, el resultado de satisfacción fue positivo, validando lo definido previamente por Lima & Polanco (2017).

A pesar de las acciones descritas que debe realizar un líder, hay otras tareas que le competen como la gestión de tareas al personal (asignación y seguimiento) y las recompensas que deben recibir en base a sus resultados obtenidos (De la Rosa & Carmona, 2010), las cuales corresponden al liderazgo transaccional. La medición y orientación a resultados es importante para las empresas puesto que sin resultados se pierde productividad y rentabilidad, pero en cuánto la percepción del liderazgo de los participantes, resulta más importante que los jefes sean capaces de planificar y organizar el trabajo. Ambas generaciones consideran que la orientación a resultados es el atributo menos importante que debe tener su jefe ideal, a pesar de esto, se encuentran altamente satisfechos con su situación actual, es decir que sus jefes mantiene un enfoque a resultados para ejecutar y supervisar las tareas, lo cual tiene mayor impacto positivo en los Gen-X debido a que saben apreciar la disciplina y estructura (Navassi, 2013). Según el análisis realizado sobre la gestión humana, un líder de grupo no puede “reducir la dirección a modelos o técnicas” (Higuera-López, 2011), por esto se incluyó dentro del cuestionario si es que los jefes tienen perspectiva estratégica y visión del conjunto al seguir una meta, es decir, si logran demostrar un equilibrio objetivo-personas en su actuar, sobre esto la mayoría de participantes dio una respuesta negativa, en especial los Gen-X debido a que no tienen un interés real por el trabajo sobre todo si afecta su vida personal (Lima & Polanco, 2017); en cambio los millennials se sienten más cómodos logrando resultados puesto que se comprometen con el trabajo, pudiendo trabajar de día o noche e incluso desde sus casas según las características generacionales definidas por Lima & Polanco (2017) en la tabla 3. La entrega de incentivos y recompensas al personal requieren de acciones previas como el establecimiento de las normas de trabajo, es decir la organización de las funciones de los miembros del equipo, la planificación de los plazos de entrega y definición de metas, seguidos por la supervisión y seguimiento, lo cual conlleva a la aplicación de medidas correctivas es caso de presentarse errores o falencias. Esto se consolidó en el indicador planificación y organización, considerado como el más importante según la mayoría de encuestados de ambas generaciones, aunque obtuvo un mayor puntaje por parte de los millennials, debido a que buscan aprender sobre las formas de trabajo (Rubio, Los millennials tienen fidelidad a su carrera, no a la empresa, 2015), motivo por el cual requieren que sus

jefes les transmitan estos conocimientos y que demuestren que saben organizar el trabajo. A pesar de esto, la satisfacción con respecto a este indicador es la más baja tanto en los Gen-X como en los millennials encuestados, estos últimos indicaron que sus jefes no los ayudan a estructurar el trabajo ni establecer prioridades, función básica de todo líder transaccional según Durán & Castañeda (2015), Benavides (2017 y Esguerra (2016). Es el jefe quien incluir dentro de la planificación acciones preventivas para tratar de disminuirlas probabilidades de errores e indicar al personal que acciones tomar en caso ocurran imprevistos, es quien debe intervenir en caso sucedan problemas (Durán & Castañeda, 2015), sobre esto ambas generaciones indicaron que sus jefes no establecen estrategias para disminuir los riesgos, es decir que ante un imprevisto no se sabe cómo reaccionar. Para los millennials, esto impacta de manera negativo puesto que quieren aprender y sus jefes no aportan a su conocimiento para afrontar situaciones errores o imprevistos en el trabajo, en cuanto a los Gen-X, hay que recordar que cuestionan el sistema actual y a las empresas (Lima & Polanco, 2017), la falta de preparación para frontar riesgos y la falta acción ante complicaciones puede significar para ellos el cuestionamiento de la capacidad de planificación y organización de sus jefes.

V. Conclusión

Primera

Para los encuestados el liderazgo transaccional no es obsoleto, a fin de ser un buen líder se debe complementar cualidades de ambos estilos. Las diferencias de resultados de valoración de los estilos de liderazgo presentaron diferencias mínimas para ambas generaciones, por lo que se puede afirmar que para los participantes no gran diferencia entre la valoración objetiva de los estilos de liderazgo. El haber obtenido igual importancia comprueba que ambos estilos se complementan, entonces para lograr el nivel de liderazgo ideal según ambas generaciones y cuando se mencionen las características o el perfil ideal del líder actual se deberán combinar atributos del estilo transformacional y del transaccional. Las empresas deben prestar igual atención y considerar relevante a ambos estilos de liderazgo cuando se contrata o capacita a personal que ocupa cargos de jefatura.

Segunda

Los encuestados de ambas generaciones consideran que la capacidad para motivar no es el indicador más importante, el 45% de Gen-X y 50% de millennials optaron por otros indicadores como los más relevantes. A pesar de no ser el más importante, en promedio se encuentran satisfechos, quedando aspectos por mejorar como: la retroalimentación otorgada en cuanto a su relevancia para los trabajadores y el establecimiento de objetivos que consideren la motivación del personal.

Tercera

La empatía es altamente valorada por ambas generaciones, posicionándose en segundo lugar en cuanto a las características del liderazgo que consideran debe tener un jefe y con puntajes de 2.61 por parte de los Gen-X y 2.53 por los millennials. Esto permite incluir a la empatía dentro de los atributos que más se debe considerar en un líder. En el caso de la valoración en sus jefes actuales, debido a la actitud rebelde de los Gen-X, se encuentran menos satisfechos en comparación a los millennials con el nivel de empatía, siendo para estos últimos el indicador con el que más satisfechos se sienten.

Cuarta

A pesar de que ambos estilos tienen valoraciones similares, se acepta que el indicador menos relevante del liderazgo es la orientación a resultados, obteniendo puntajes de 2.14 para la generación X y 2.07 para la Y; posiblemente porque es un atributo inherente al cargo de jefe. Los resultados muestran también que es el indicador con el que más satisfechos se sienten, esto es así según los participantes de ambas generaciones. Se concluye entonces que aunque se pueden mejorar aún ciertos aspectos de la orientación a resultados de los jefes actuales de los participantes, no debe ser el foco de atención o una prioridad para acciones de gestión humana de las empresas puesto a que tiene un buen nivel de satisfacción y a que existen atributos más relevantes.

Quinta

En base a la valoración objetiva realizada por ambas generaciones, se puede afirmar que en promedio los participantes de ambas generaciones coinciden en cuanto al indicador que consideran más relevante: la planificación y organización, obteniendo el puntaje más alto en ambos casos. Coinciden también en que este es el indicador con el que menos satisfechos se encuentran, obteniendo puntajes de satisfacción de 2.62 para los Gen-X y 2.53 para los millennials. Estos resultados indican que para poder mejorar la satisfacción general de los participantes hacia el nivel de liderazgo de sus jefes, se debe priorizar la presencia de este indicador. Sin embargo, la evaluación de los atributos de este indicador incluidos en el cuestionario fue en su mayoría positiva por lo que la insatisfacción se estaría dando por aspectos que no fueron incluidos en el estudio.

VI. Recomendaciones

Primera

Se requiere identificar en las empresas, la situación actual en cuanto a las medidas aplicadas y su compatibilidad con las preferencias de ambas generaciones para identificar el nivel de satisfacción y la percepción del clima organizacional. La capacidad de un jefe se puede medir a través de pruebas psicométricas y/o evaluación de desempeño.

Segunda

Las empresas deben reforzar el concepto de gestión humana en sus líderes, para que puedan plantear objetivos dentro de sus equipos que incluyan la motivación al personal. Para poder medir esto, se puede incluir como indicador de gestión de los puestos que tienen personal a cargo, la satisfacción de los subordinados o miembros de equipo, lo cual requerirá de controles periódicos de la satisfacción del personal.

Tercera

Como se ha repetido varias veces a lo largo del artículo, para poder ser un buen líder y manejar la intergeneracionalidad, se quiere conocer las características y actitudes de cada de estas, la satisfacción de los Gen-X se podría incrementar mejorando la comunicación con ellos a través de sesiones personalizadas con cada miembro del equipo, adaptándola la conversación a individuo y mostrando interés. Por supuesto que todo lo que se escucha, en la medida de lo posible, debería verse reflejado en acciones o consideraciones posteriores hacia ellos.

Cuarta

Los esfuerzos para mejorar la satisfacción en cuanto a la planificación y organización deberán enfocarse en atributos distintos a los incluidos en este estudio. Es decir, otros además de la organización del trabajo de los miembros del equipo (metas, tareas, prioridades, formas de trabajo), la gestión de reuniones de equipo, la planificación de acciones para anticipar y hacer frente a los imprevistos que puedan presentarse en el trabajo. De igual forma se puede reforzar este indicador en los líderes a través de capacitación en cuanto a gestión de proyectos y de personal.

Bibliografías

- Barford, I. N., & Hester, P. T. (Enero de 2011). *Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory*. (Defense Acquisition University) Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA535500>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Bátiz-Lazo, B. (2016). About Millennials, New Technology and Researching Business Organizations. *Journal of Evolutionary Studies in Business.*, Volume 1, Number 1, 152-156. <http://dx.doi.org/10.1344/jesb2016.1.j009>.
- Begazo, J., & Fernandez, W. (2016). *Los Millennials peruanos: característica y proyecciones de vida*. (Gestión en el Tercer Milenio, [S.l.], v. 18, n. 36, p. 9-15, abr. 2016. ISSN 1728-2969) Recuperado el 5 de Mayo de 2018, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699>
- Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos. *Cuadernos.info*, (41), 123-140. <https://doi.org/10.7764/cdi.41.1133>.
- Carvallo, P. (Julio de 2014). *Estudio de los millenials chilenos en el mercado laboral*. (Universidad de Chile) Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/117375>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. (Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Mayo-Agosto, ISSN 0124-5821) Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://ucsj.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- De la Rosa, M. D., & Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, Disponible en:<<http://ieac.redalyc.org/articulo.oa?id=43315587006>> ISSN 1698-511.
- Diario Gestión. (17 de Octubre de 2013). *La generación X es responsable de hacer un nexo entre los millennials y baby boomers*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/generacion-x-responsable-nexo-millennials-baby-boomers-50583>
- Diario Gestión. (5 de Septiembre de 2013). *La Generación X tiende a reflexionar más y a preguntarse dónde quedaron sus sueños*. Obtenido de

<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/generacion-x-tiende-reflexionar-preguntarse-quedaron-suenos-47295>

- Diario Gestión. (25 de Febrero de 2014). *Los beneficios de trabajar con diferentes generaciones*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/beneficios-diferentes-generaciones-4899?ref=gesr>
- Diario Gestión. (27 de Septiembre de 2016). *Por qué es difícil para las compañías retener a millennials*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/dificil-companias-retener-millennials-116232>
- Dimock, M. (1 de Marzo de 2018). *Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin*. (Pew Research Center) Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/>
- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. (Acta Colombiana de Psicología [en línea] Enero-Junio) Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79838614013>. ISSN 0123-9155
- Esguerra, G. (2016). Liderazgo y conocimiento compartido en contextos interorganizacionales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 151-160. ISSN 1909-7719. Disponible en: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1768>.
- Espinoza, M. E. (22 de julio de 2013). *Medición del Clima organizacional*. (Great Place To Work®) Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/997-medicion-del-clima-organizacional>
- Ferrer, R. (6 de Abril de 2018). *Los millennials, ¿quiénes son?* (Research, CaixaBank) Recuperado el 20 de Mayo de 2018, de <http://www.caixabankresearch.com/los-millennials-quienes-son>
- García Lombardia, P., Stein, G., & Pin, R. J. (Mayo de 2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>
- Great Place to Work. (2014). *Generación Y: ¿Cómo retener a la generación que siempre se quiere ir?* Recuperado el 26 de mayo de 2018, de http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/GPTWP2_-_2014_AGO_-_Reporte_GPTW_-_Generacion_Y_-_V
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

- Higuera-López, D. (Abril de 2011). *Del manejo de personal a la dirección de personas*. (Innovar, [S.I.], v. 21, n. 40, ISSN 2248-6968) Recuperado el 12 de mayo de 2018, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/35109/3538>
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). *What we know about leadership*. (Review of General Psychology. Vol. 9, no. 2, pp. 169-180.)
- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2001). *The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers*. (The Social Science Journal, 38(2) , 233 - 250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0))
- Lima, J., & Polanco, F. (2017). *Satisfacción laboral en los millenials en comparación a la generación "X" en Arequipa, 2017*. (Universidad Católica San Pablo, Arequipa) Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15206>
- Meza, E. (2017). *Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial*. (Comuni@cción, 8(2), 148-158, ISSN 2219-7168) Recuperado el 7 de junio de 2018, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200008&lng=es&tlng=es.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. (Psicothema, 22 (3), ISSN 0214-9915) Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://ucsj.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Navassi, G. (23 de Setiembre de 2013). *¿Cómo gestionar y retener al Talento Humano según su generación?* (5Consultores) Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de <http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>
- Neuman, W. (2009). *Understanding Research* (Primera ed.). Edinburgh: Pearson.
- Peirano, A. (2010). *La convivencia de diferentes generaciones: una ecuación difícil de resolver*. Obtenido de Boyden Buenos Aires.
- Rius, M. (2 de Abril de 2016). *Así vemos el trabajo según la edad*. (Diario La Vanguardia, España) Recuperado el 5 de Mayo de 2018, de <http://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias->

generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html

- Riveros, P., & Grimaldo, M. (2017). *Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima*. (Ciencias Psicológicas, 11(2), 179-188. <https://dx.doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>)
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A. R., & Llorca-Díaz, J. (2005). *Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM*. (Gaceta sanitaria, 9(2), 127-1, <https://doi.org/10.1157/13074368>) Recuperado el 7 de Junio de 2018, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112005000200006&lng=es&tlng=es.
- Rodríguez, E., & Peláez, M. A. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. *XIV Congreso Ingeniería de Organización*, (págs. 160-170). Donostia-San Sebastián.
- Rubio, E. (2015). Los millennials tienen fidelidad a su carrera, no a la empresa. (C. De La Cruz, Entrevistador)
- Rubio, E., & Penagos, T. (Junio de 2015). *Millennials y Millennials peruanos: Realidad, expectativas y proyecciones*. Obtenido de ER Ronald.
- The Muse. (2 de Diciembre de 2013). *The 3-Generational Workplace: It's (Really!) A Good Thing*. (Forbes) Recuperado el 5 de Mayo de 2018, de <https://www.forbes.com/sites/dailymuse/2013/12/02/the-3-generational-workplace-its-really-a-good-thing/#789c7013965c>
- Vargas, I. (17 de Octubre de 2012). *Generación X, Trabajadores exigentes*. (Revista Expansión, México.) Obtenido de https://expansion.mx/mi-carrera/2012/10/16/generacion-x-la-mas-exigente?internal_source=PLAYLIST

Anexos

Anexo I: Instrumento de la investigación

ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

INTRODUCCIÓN: La presente encuesta tiene como fin identificar la valoración del nivel de liderazgo de los directivos actuales y cómo impacta en la percepción en los Gen-X y Millennials de Lima Metropolitana.

DATOS GENERALES (Marque con una "X")

1	Edad	3	Situación laboral		5	Tipo de puesto*	
	22 - 27		Actualmente trabajando para un tercero			Prácticas	
	28 - 33		Entre 1 a 6 meses sin trabajar para un tercero			De ejecución	
	34 - 39		Más de 6 meses sin trabajar para un tercero			Coordinación / Supervisión	
	40 - 45		Más de 1 año sin trabajar para un tercero			Jefatura	
	46 - 51					Gerencia	
2	Sexo	3	Tamaño de la empresa		6	Sexo del jefe inmediato	
	Femenino		Micro empresa	Mediana		Femenino	
	Masculino		Pequeña	Gran empresa		Masculino	

*En caso no se encuentre actualmente trabajando para un tercero, en el acápite número 4 (Tipo de puesto) deberá responder sobre el tipo de puesto que desempeñó en su último trabajo para un tercero. Para el acápite 5 (sexo del jefe inmediato), sobre su jefe inmediato en el último trabajo que desempeñó para un tercero.

INSTRUCCIONES: Antes de iniciar el cuestionario deberá responder las siguiente preguntas. Es caso no se encuentre trabajando para un tercero, deberá responder sobre su último jefe inmediato en el último trabajo que desempeñó para un tercero.

1 Rensponda a la pregunta: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con respecto a...? En cada caso teniendo en consideración la leyenda 1:

LEYENDA 1

1	2	3	4
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada satisfecho

	1	2	3	4
1.1. El nivel de empatía de su jefe?				
1.2. La capacidad para motivar de su jefe?				
1.3. La planificación y organización de su jefe?				
1.4. La orientación a resultados de su jefe?				

2 Ordene las cualidades que debe tener el directivo del 1 al 4 según la leyenda 2:

LEYENDA 2

1	2	3	4
Sumamente importante	Importante	Medianamente importante	Poco importante

2.1. Empatía	
2.2. Capacidad para motivar	

2.3. Planificación y organización	
2.4. Orientación a resultados	

A continuación se dará inicio al cuestionario para lo cual se presentará una serie de preguntas, por favor lealas con detenimiento y conteste de acuerdo a su percepción sobre su jefe actual o el de su último trabajo teniendo en cuenta la leyenda 3:

LEYENDA 3

1 = TD	2 = DS	3 = DA	4 = TA
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO (Marque con una "x")

V1: NIVEL DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

D1: Estilos de comunicación		1 =TD	2 = DS	3 = DA	4 = TA
3	¿Su jefe logra entender las diferentes personalidades (fortalezas y debilidades) del equipo de trabajo?				
4	¿Su jefe brinda guía y orienta al equipo?				
5	¿Su jefe entiende y considera el ánimo y necesidades del equipo?				
6	¿Su jefe establece vínculos positivos y construye confianza con el equipo?				
7	¿Su jefe adapta la forma de comunicación a cada persona?				
8	¿Su jefe establece objetivos que motiven a las personas?				
9	¿Su jefe escucha atentamente y muestra interés en la conversación?				
10	¿Su jefe le brinda la retro-alimentación necesaria para su desarrollo profesional?				
11	¿Su jefe permite que los demás hablen y expresen su opinión?				
12	¿Su jefe promueve un ambiente agradable?				
13	¿Su jefe es comprensivo con los permisos por temas personales?				
14	¿Su jefe transmite su conocimiento a los miembros del equipo?				
D2: Estilos de dirección		1 =TD	2 = DS	3 = DA	4 = TA
15	¿Su jefe asigna tareas y responsabilidades para los objetivos del equipo?				
16	¿Su jefe mantiene un enfoque de resultados al ejecutar y supervisar el trabajo?				
17	¿Su jefe establece metas concretas y ayuda a priorizar las actividades para que Ud. desarrolle su trabajo?				
18	¿Su jefe tiene perspectiva estratégica y visión del conjunto al seguir una meta? (equilibrio objetivo-personas)				
19	¿Su jefe organiza reuniones eficientes para el seguimiento del logro de resultados?				
20	¿Su jefe evalúa el trabajo que usted realiza de acuerdo a resultados?				
21	¿Su jefe desarrolla estrategias para anticipar y minimizar los riesgos?				
22	¿Su jefe influye en las personas para lograr resultados?				
23	¿Su jefe desarrolla nuevos procedimientos de trabajo?				
24	¿Se jefe busca soluciones para superar adversidades en el cumplimiento de metas?				
25	¿Su jefe convierte las estrategias en planes de acción?				
26	¿Su jefe hace seguimiento continuo al avance para cumplir las metas?				

Anexo II: Confiabilidad del instrumento

Nro	Edad	Sexo	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	Total
1	22	F	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
2	24	F	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	62
3	21	F	3	4	2	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	4	3	72
4	26	M	3	3	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3	4	3	2	2	1	2	3	4	2	4	4	3	70
5	24	F	3	2	2	3	1	2	1	3	2	3	3	2	3	4	1	3	2	4	2	3	1	1	2	2	55
6	24	F	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	84
7	24	F	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	3	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	41
8	26	F	3	2	2	4	3	3	2	2	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	69
9	24	F	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	88
10	28	M	3	3	2	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	72
11	24	F	4	3	3	3	3	2	1	3	2	3	4	3	2	4	2	3	1	4	1	2	1	1	2	2	59
Varianza			0.3	0.7	0.5	0.8	0.5	0.7	1.2	0.6	0.7	0.9	0.3	0.6	0.6	0.8	1.1	0.7	1.3	0.9	0.9	0.8	0.5	1.3	0.8	0.4	

K	24
Svi	17.4
Vt	177

S1	1
S2	0.9
ABS S2	0.9

Confianza	0.9
------------------	------------

Anexo III: Matriz de operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Estilo de liderazgo	Forma en la que una persona ejerce influencia a las personas, incentivándolas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.	Transformacional (Estilo de comunicación)	Capacidad para motivar Nivel de Empatía	Variable ordinal 1 2 3 4
		Transaccional (Estilo de dirección)	Capacidad para obtener resultados Capacidad de planificación y organización	

Anexo IV: Perfil del autor

Profesional con experiencia en gestión del talento, diseño de manuales de organización y funciones, definición de procesos organizacionales y de recursos humanos, y de asistencia en proyectos de evaluación de clima y cultura organizacional. Cuento con estudios realizados en la Universidad de Piura-Campus Lima en Administración de Servicios, gran capacidad de colaboración y buen desempeño para trabajos en equipo. Organizada, responsable.

