

INEFECTIVIDAD DE LOS LÍDERES PARA DIRIGIR EQUIPOS JÓVENES

WILBER ANTONIO ARENILLA CEPEDA

**PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN GERENCIA DE EMPRESAS**

ORIENTADOR:

**OSCAR OSWALDO GONZÁLEZ PEÑA
INGENIERO QUÍMICO, MBA.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D, C.**

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre:
Firma del Director

Nombre:
Firma del Jurado

Nombre
Firma del jurado

Bogotá, D.C. febrero 2022

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector Académico de Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director de Programa

Dr. José Andrés Rueda Montaña

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de grado a todos y cada uno de los miembros de mi familia por su constante apoyo y amor incondicional que hicieron que esta etapa de mi vida fuera más llevadera.

Especialmente a mi esposa e hija que son mi orgullo e inspiración, por su paciencia y el estar ahí siempre para mí fue lo que me permitió llegar al final del camino con satisfacción y con una sonrisa en la cara, a mis padres porque sin su amor, apoyo y sacrificio no sería la persona que soy tanto a nivel personal como profesional e intelectual a todos gracias porque son quienes mueven esas fibras dentro de mí para poder levantarme día a día a luchar y salir adelante juntos de la mano de Dios.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por sus bendiciones para mí y mi familia que día a día nos permite crecer como personas y como familia con su constante guía, a mi esposa Felisa y mi hija Antonia por su paciencia porque el tiempo que debía dedicarles a ellas se transformó en horas largas de clases y estudios.

A mis padres, hermanos y sobrinos por su apoyo y ayuda en cada paso dado en mi vida personal y laboral, por su colaboración y el estar ahí siempre cuando lo he necesitado.

A todos los miembros de mi familia de sangre y política por su colaboración y ese apoyo que se convierte en una herramienta fundamental de vida para poder sobreponerme y afrontar cada situación que la vida nos pone.

A la universidad y todos y cada uno de los miembros que la componen en especial al profesor Andrés Rueda, Lucas D'Auria y Oscar González quienes siempre estuvieron prestos a colaborar en mi formación y en la realización de este trabajo.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

| | pág. |
|--|------|
| RESUMEN | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.1 Base del Proyecto | 13 |
| <i>1.1.1 Características Generaciones Millennials y Centennials.</i> | 13 |
| <i>1.1.2 Estilos de Liderazgo</i> | 15 |
| <i>1.1.3 Generalidades Comportamentales</i> | 16 |
| 1.2 Justificación | 18 |
| 1.3 Objetivos | 19 |
| <i>1.3.1 Objetivo General</i> | 19 |
| <i>1.3.2 Objetivos Específicos</i> | 20 |
| 1.4 Delimitación | 20 |
| 2. METODOLOGÍA | 21 |
| 2.1 Diseño de la investigación | 21 |
| <i>2.1.1 Tipo de Investigación</i> | 21 |
| 2.2 Población | 22 |
| 2.3 Muestreo | 22 |
| <i>2.3.1 Encuesta Masiva</i> | 23 |
| <i>2.3.2 Entrevista</i> | 23 |
| 2.4 Análisis y medición | 24 |
| 3. MARCO REFERENCIAL | 25 |
| 3.1 Generalidades | 25 |
| 3.2 Generación | 26 |
| <i>3.2.1 Generación Baby Boomers</i> | 26 |
| <i>3.2.2 La generación X.</i> | 27 |
| <i>3.2.3 Generación Y o Millennials</i> | 27 |
| 3.3 Generalidades del Talento Humano | 28 |

| | |
|--|----|
| 3.3.1 <i>Recursos Humanos</i> | 29 |
| 3.4 Organización | 29 |
| 3.5 Teoría de los dos Factores de Herzberg | 30 |
| 3.5.1 <i>Factores Higiénicos</i> | 30 |
| 3.5.2 <i>Factores Motivacionales</i> | 30 |
| 3.6 Pirámide de Motivación de Abraham Maslow | 31 |
| 3.6.1 <i>Necesidades fisiológicas</i> | 32 |
| 3.6.2 <i>Necesidades de salvaguarda y seguridad</i> | 32 |
| 3.6.3 <i>Necesidades de amor y pertenencia</i> | 32 |
| 3.6.4 <i>Necesidades de estima</i> | 32 |
| 3.6.5 <i>Necesidades de auto realización</i> | 32 |
| 3.7 El método de los cuadrantes de Ned Herrmann | 33 |
| 4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO | 37 |
| 4.1 Encuesta Masiva | 37 |
| 4.2 Entrevista Grupal | 54 |
| 5. DISCUSIÓN | 58 |
| 5.1 Caracterización de la población laboral Millennials y Centennials y cómo gestionarlos para ser más productivos | 58 |
| 5.2 Compromiso y motivación | 65 |
| 5.3 Permanencia más prolongada y Fuga de Talento | 66 |
| 5.4 Caracterización en el Modelo de los Cuatro Cuadrantes de Ned Herrmann | 71 |
| 5.4.1 <i>Nivel Directivo Generaciones Babybommer y X</i> | 72 |
| 5.4.2 <i>Trabajadores Millennials y Centennials</i> | 78 |
| 5.5 Como gestionarlos | 82 |
| 5.6 Que los motiva | 84 |
| 5.7 Las necesidades de mi equipo | 85 |
| 6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS | 88 |
| BIBLIOGRAFÍA | 91 |
| ANEXOS | 94 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág |
|--|-----|
| Figura 1. Pirámide de Motivación de Maslow | 311 |
| Figura 2. Comportamiento Según los Hemisferios Cerebrales | 344 |
| Figura 3. Tipo de Líder Según el Cuadrante Cerebral | 355 |
| Figura 4. Pensamiento según los Hemisferios Cerebrales | 366 |
| Figura 5. Nivel educativo | 388 |
| Figura 6. Situación Laboral Actual | 399 |
| Figura 7. Percepción laboral Actual | 399 |
| Figura 8. Expectativas laborales | 40 |
| Figura 9. Expectativas Laborales Actuales | 411 |
| Figura 10. Nivel de Satisfacción Laboral | 422 |
| Figura 11. Nivel de Compromiso Frente a mi Empleador | 433 |
| Figura 12. Liderazgo Natural | 444 |
| Figura 13. Liderazgo Autocrático o Autoritario | 455 |
| Figura 14. Liderazgo participativo | 466 |
| Figura 15. Liderazgo Liberal | 477 |
| Figura 16. Liderazgo Transformacional | 498 |
| Figura 17. Liderazgo Burocrático | 50 |
| Figura 18. Liderazgo Pro-personas | 522 |
| Figura 19. Liderazgo Enfocado en las Tareas | 533 |
| Figura 20. Liderazgo de la Curva de la Felicidad | 544 |
| Figura 21. Distribución de las respuestas por cuadrantes personas entrevistadas | 566 |
| Figura 22. Tasa de Desempleo Países OCDE a Julio 2021 | 577 |
| Figura 23. 10 Ejemplos de Salario Emocional | 611 |
| Figura 24. El Crecimiento y Alineación de Ejecutivos | 644 |
| Figura 25. Crecimiento Per cápita Economías 2010-2023 Banco Mundial | 666 |
| Figura 26. Los Jóvenes, sus Motivaciones y El Mercado Laboral | 677 |
| Figura 27. Que Quieren los “Millennials” | 699 |
| Figura 28. Los Empleadores están Fuera de Foco Frente a las Prioridades de los Millennials | 711 |
| Figura 29. Características de los Hemisferios Cerebrales | 788 |

RESUMEN

El trabajo de investigación realizado está orientado a conocer los estilos de liderazgo apropiados para buscar que los trabajadores de generaciones jóvenes como Millennials y Centennials tengan un desempeño sobresaliente dentro de las organizaciones y estén orientados a la generación de valor para los stakeholders, para lo cual se llevó a cabo un estudio cuantitativo no experimental con la toma de datos transversal y para el abordaje del tema se utilizó la técnica del focus group.

El objetivo de este trabajo es identificar los estilos de liderazgo que deberán emplear las personas que están situadas en la cadena de mando dentro las organizaciones y que serán más efectivos a la hora de direccionar a la nueva fuerza laboral. Este objetivo se va a llevar a cabo mediante una encuesta y entrevistas donde se identifiquen que factores son claves a la hora que un Millennial o un Centennial se encuentre dentro de una organización y este se sienta motivado, se sienta comprometido y sean más productivos dentro de la misma.

Mediante la encuesta y las entrevistas se identificaron los estilos de liderazgo que a ellos les crea una huella y que tienen un efecto positivo en su personalidad, que les hace comprometerse y que tengan un sentido de pertenencia a la organización de la que hacen parte y que en estos momentos es tan difícil lograr entre las nuevas generaciones.

Como resultado de la investigación se determinó que los estilos de liderazgo con mayor impacto dentro de los jóvenes para la generación de valor son el estilo Participativo, el estilo transformacional y el estilo de liderazgo Pro-personas, dado esto por sus características enfocadas en el desarrollo de las emociones, el bienestar de los colaboradores, la libertad, el compromiso con el crecimiento tanto intelectual como personal y el acompañamiento al individuo como parte integral de los procesos.

Palabras clave: Millennial, Organización, Liderazgo, Motivación, Deserción laboral.

INTRODUCCIÓN

La Mayoría de las empresas Colombianas están manejadas y lideradas por personal de las generaciones baby boomers (71-52 Años) y generación X (51-40 años), y aunque estas personas han venido realizando un buen trabajo a nivel de gerencia media y alta con sus estilos de liderazgo bien definidos por autores en la materia, algunas veces aplicados al pie de la letra y en ocasiones con algunas variaciones de acuerdo al entorno económico y social de sus industrias y también de sus compañías, en los últimos 5-6 años se han tenido que ver envueltos en un cambio generacional importante que está afectando tanto los estilos de liderazgo como la gerencia de ese nuevo talento humano que debe ser direccionado hacia el objetivo principal de una organización como es la generación de valor para los accionistas.

Y de la aplicación de estos estilos deriva la problemática que se está viendo en este momento como es la fuga de talento y la deserción laboral de las generaciones Millennials o Centennials engendrada por la ineffectividad de los líderes para dirigir equipos jóvenes entre las compañías ya que simplemente los jóvenes no se encuentran a gusto dentro de una organización, su compromiso con esta disminuye o por que no se sienten realizados en el desempeño de su labor.

Se conoce que las nuevas generaciones Millennials (40-27 años) y/o Centennials o generación Z (10-26 años) son diferentes a sus antecesores, ya sea por su forma de pensar, de actuar o de percibir las situaciones, esto dado su relación con la tecnología y la forma como estas generaciones obtienen su motivación personal y profesional. Si bien es cierto que para los trabajadores más maduros o de generaciones anteriores como X y Baby boomers cuando consiguen un trabajo entregan todo hasta el final y tienen un gran compromiso con sus organizaciones, estas nuevas generaciones no.

Ellos trabajan por temporadas derivado esto por sus motivaciones personales, sus experiencias de vida y la gratificación personal que sus trabajos les ofrecen y retribuyen, y si en sus trabajos no están contentos salen a buscar nuevas experiencias, nuevas vivencias donde ellos se sientan motivados y realizados.

Esto se ha convertido en una problemática general para los líderes ya que la pérdida o fuga del talento humano en las compañías genera pérdidas económicas e intelectuales importantes, sin dejar de lado que la productividad de un empleado desmotivado baja considerablemente frente a un empleado motivado.

Para poder entender la problemática intergeneracional derivada de los estilos de liderazgo se plantea un objetivo principal que es el de poder identificar el o los estilos de liderazgo que generan un impacto positivo entre los jóvenes y que a su vez esto tenga el mismo efecto dentro de las organizaciones; también se plantearon objetivos específicos como analizar las diferencias generacionales y su efecto en los estilos de liderazgo a usar por parte del equipo directivo de una organización y la evaluación de resultados de las entrevistas y las encuestas donde se indaga por el compromiso y la fidelidad hacia una organización, y por ultimo poder determinar los aspectos que ayudan a concientizar a los líderes de las necesidades de sus equipos.

Para el desarrollo de estos objetivos se realizó un trabajo de investigación donde los ejes temáticos fueron los conceptos de generación X, generación Baby boomers , los conceptos de liderazgo y sus estilos, teorías de motivación, y características de comportamiento entre las diferentes generaciones, seguido de entrevistas a trabajadores de las generaciones Millennials y Centennials , estudiantes generación Millennials y Centennials, y empleados de la generación Babybommer y generación X en cargos directivos, también se realizó una encuestas masiva a trabajadores generación Z y Y por medio de un cuestionario de Google.

Entre los líderes de las generaciones mayores se evidencian grandes retos para poder empatar sus conocimientos, experiencia y estilos de liderazgo con las nuevas generaciones que integran la fuerza laboral de las organizaciones a nivel mundial o que están empezando a hacer parte de estas, para que estos coexistan en armonía con las nuevas generaciones, sus motivaciones, sus experiencias y la forma de dirigirlos para generar valor.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El punto de partida para este proyecto de grado es el entendimiento de las características de los nuevos integrantes de la fuerza laboral a nivel mundial a quienes hoy en día se les denomina Millennials nacidos entre 1981 y 1993 o generación (Y) y Centennials nacidos entre 1994 y 2010 o generación (Z).

1.1 Base del proyecto

Para Guzmán (2017) se puede observar en el escrito “Como liderar a los Millennials en las organizaciones”, que estas generaciones tienen unas características particulares en su forma de vivir, forma de comportarse, sus valores y sus objetivos, que los llevan a tener unas metas en su vida basadas en la gratificación personal y motivados por las experiencias que puedan adquirir a través de lo que hacen y como lo hacen, esto trascendiendo principalmente a su vida familiar, laboral y educativa.

1.1.1 Características generaciones Millennials y Centennials.

Las principales características de estas generaciones que los hace diferenciar de la generación X nacidos entre 1969 y 1980 y los Baby boomers nacidos entre 1949 y 1968 son: que los Millennials y Centennials crecieron con la tecnología al alcance de sus manos, su uso y aplicación es natural, además como resultado sus competencias digitales son mayores y la adaptación tecnológica es más fácil para ellos haciendo que el análisis de datos también lo sea. La innovación es innata para ellos, son imaginativos, creativos, sensibles, poseen una amplia cultura, son intelectualmente inquietos, aprenden de manera continua, no están atados a un escritorio y una silla, les gusta el trabajo en equipo y su autoridad proviene del conocimiento y no del poder.

Teniendo en cuenta estas características en su forma de percibir la vida, en su forma de aprender y de adquirir conocimiento, los han llevado a que se tengan unas marcadas diferencia con las personas mayores ya sean sus padres, jefes, colegas y demás, puesto que su comportamiento está atado más a la espiritualidad, a la esencia de las cosas y al uso de la tecnología como herramienta primaria y fundamental. Así mismo, están influenciados por el posmodernismo, en

donde se asume que la realidad está creada tanto en el ámbito social como el individual y donde se da gran importancia a las opiniones y a las preferencias personales (Díaz, López y Roncallo, 2017, p.45).

Otra de las características que representa a los Millennials es la constante rotación en las empresas, que se atribuye en parte de este fenómeno a los procesos de rediseño en los modelos de producción mundial, que eran muy rígidos para las exigencias del mercado internacional y que para ellos es más importante el desarrollo de herramientas para su desempeño en el mercado laboral que tener un trabajo a largo plazo con la incertidumbre de que algún día pueden ser despedidos y/o remplazados (Cuesta, *et al.*, 2009).

En este momento de transición de mando entre las generaciones Baby boomers y X a las nuevas generaciones Y y Z, se debe tener en cuenta que las personas deben adaptarse a las particularidades y características de estas nuevas generaciones para así tener una transición limpia y generando siempre valor a las empresas que conforman esta sociedad moderna. Estas nuevas generaciones trabajan por temporadas en una compañía, se motivan de acuerdo a las experiencias que las empresas les ofrecen para su crecimiento personal y profesional, trabajan por una gratificación personal y son ciudadanos del mundo. También se deben adaptar las organizaciones a este nuevo cambio haciéndolas menos rígidas y más funcionales, con organigramas circulares y equipos enfocados a los resultados y con una amplia agilidad para el cambio y por ende los estilos de liderazgo también deben ir cambiando, los líderes deben ser líderes alcanzables, líderes inmersos en sus equipos de trabajo, líderes retro alimentadores, líderes positivos, más humanos, que transmitan pasión y compromiso hacia el lugar de trabajo para así evitar la deserción laboral tan alta que tiende a darse entre los Millennials y Centennials ya que estas generaciones según estudios permanecen en una empresa entre un año y año y medio (KPMG Colombia, 2021).

Se debe aprovechar que las nuevas generaciones son multifacéticas y que por su rápida adaptabilidad al cambio se han convertido en una herramienta fundamental para la sociedad, la economía y la política por su creatividad y su constante innovación. Las organizaciones modernas deben sacar ventaja de esto y combinarlo, haciendo de la diversidad y la inclusión una ventaja competitiva que los pondrá a la vanguardia de sus industrias y los sectores de la economía en los que participan porque es innegable que los Baby boomers poseen una gran experiencia y sabiduría, la generación X con su tenacidad y compromiso son un ejemplo a seguir, y las nuevas ideas combinadas con múltiples avances tecnológicos en los que se ven involucrados los jóvenes de la

generación Y y Z, son factores que le dan forma y una historia a cada una de las generaciones, y que combinados pueden tener la clave del éxito de las organizaciones (Delgadillo, 2019).

Teniendo en cuenta también el sistema cambiante de las organizaciones por los avances en tecnología, los factores internos y externos del entorno económico, cultural, político y social los jóvenes Millennials y Centennials cuentan con mejores herramientas para responder a estos cambios, ya que ellos crecieron en un mundo donde la tecnología es parte de sus actividades diarias, pero esta situación cambiante también conlleva a tener unos retos como la modernización en el sistema educativo tanto a nivel nacional como internacional, y a que las empresas tengan unos planes de capacitación acordes a las necesidades de sus asociados de todas las generaciones que lo conforman y la disposición de las personas a adquirir estos conocimientos.

1.1.2 Estilos de liderazgo

También el moldear y en ocasiones cambiar los estilos de liderazgo contemporáneos que utilizan los líderes en este momento para que tengan un efecto positivo en los jóvenes que están entrando a ser parte o hacen parte de la fuerza laboral juega un papel importante en las relaciones laborales y en el manejo de conflictos que se vive día en las organizaciones y estos estilos como se menciona en el Team Building, Coaching y Kick Off Meeting en Madrid son: 1. Liderazgo natural 2. Liderazgo autoritario o autocrático 3. Liderazgo carismático 4. Liderazgo participativo o democrático 5. Liderazgo liberal 6. Liderazgo transformacional 7. Liderazgo burocrático 8. Liderazgo pro-personas orientado a ellos 9. Liderazgo orientado a la tarea 10. Liderazgo de la curva de la felicidad.

Se debe destacar una característica importante de los líderes y es poder determinar: ‘si esté se considera un jefe o si se considera un líder’ basados en la premisa que las organizaciones modernas y funcionales necesitan líderes mas no jefes y los líderes deben adoptar su estilo de acuerdo a sus cualidades y habilidades interpersonales que tomara como su objetivo principal, también cumplir con sus tareas y que su equipo a cargo también cumpla con los objetivos planteados por la organización para la generación de valor y que cumplan con la eficacia organizacional esperada.

En el mismo sentido las organizaciones deben flexibilizar sus estructuras rígidas en cuanto a horarios, horarios irregulares, horas de trabajo excesivas, códigos de vestir y etiqueta,

esparcimiento y diversidad e inclusión, porque los Millennials les dan un mayor interés el tiempo libre y el esparcimiento además de sentirse que todos y todas somos bienvenidos sin importar la apariencia, identidad de género, raza o color y si las compañías adoptan estas nuevas tendencias puede ser una buena estrategia para retenerlos, pero cuidado con la injusticia, las prácticas laborales abusivas, el maltrato y/o el acoso laboral por que estas prácticas no son permitidas por las nuevas generaciones.

1.1.3 Generalidades comportamentales

Los factores anteriores que las organizaciones deben cambiar son claves para que las nuevas generaciones asuman un sentido de pertenencia hacia sus empleadores como lo indica el estudio de Deloitte (2018) así: la Encuesta de Millennials de 2018 hecha por Deloitte se encontró que la flexibilidad laboral es clave para la lealtad de un empleado a su empresa. De los Millennials que expresaron que esperaban quedarse por más de cinco años en la empresa en donde trabajan actualmente, 55% aseguró que había más flexibilidad en cuanto a dónde y cuándo trabajar en comparación con antes, 27% dijo que no hubo cambios en la flexibilidad, mientras que 17% expresó que había bajado la flexibilidad.

Ahora bien, pese a que esta población se rige con una tendencia al comportamiento espiritual, los Millennials son un grupo heterogéneo que cambian según el país donde estén situados y por causa de los diferentes sucesos tanto económicos como políticos que van marcando sus países y sus comunidades. Por ejemplo, (Cuesta, *et al.*, 2009) afirma que los millennial de los países desarrollados son diferentes a los de los países en vía de desarrollo, porque en los primeros el uso de la tecnología llegó y se masificó antes que en los segundos. En línea con esto, (Cuesta, *et al.*, 2009) encontró que la principal motivación de los millennial en Latinoamérica para comenzar a trabajar era ganar experiencia laboral, ganar dinero, el entretenimiento y la socialización dado que las necesidades económicas en este entorno económico son mucho mayores.

Según Deloitte (2018) los temas que preocupan a los millennial van cambiando según la región: en los países desarrollados las mayores preocupaciones de este grupo poblacional son el terrorismo, el cambio climático y la guerra, mientras que en los países en vía de desarrollo son la seguridad, la corrupción y el desempleo. En términos de composición del mercado laboral, se deben entender las dinámicas laborales que conciernen a este grupo de la población. Según la

consultora Group (2016), en el 2020 los Millennials conformarían el 35% de la fuerza laboral mundial, al igual que la generación X. Por su parte, la generación Z ocuparía el 24% de las personas mientras que los baby boomers, tendría una participación del 6% de la fuerza laboral total pero se debe tener en cuenta que por la pandemia mundial del COVID 19 estas cifras pudieron tener unos cambios significativos por complejidad de la situación económica y coyuntural que develaron las medidas restrictivas a nivel mundial.

En entrevista realizada con Modesto (2021) se evidenciaron aspectos claves para la dirección de personal y estilos de liderazgo que se deben evaluar de vista a la generación de valor y cumplimiento de objetivos de desarrollo en las organizaciones para el plan de carrera personal dentro de la organización para la que labora. Porque aun sabiendo y entendiendo las características de los jóvenes las empresas no deben dejar de buscar el cumplimiento de sus objetivos dándolos a conocer entre sus asociados en el modelo de cascada y que estos también vayan alineados con el cumplimiento de objetivos personales y particulares de sus asociados.

Se establece en la conversación que el cambio en las políticas de liderazgo y de recursos humanos en estos últimos tiempos están encaminadas a encontrar una sinergia entre estos dos objetivos (Organizacionales y Personales) donde se deben implementar cambios en las políticas corporativas para que los asociados se sientan parte fundamental de la organización ya que la motivación salarial y el desarrollo de carrera dentro de esta ya no son factores importantes para que los asociados se comprometan con el trabajo y sean fieles a la marca.

Las organizaciones están tomando acciones para las nuevas contrataciones y para la retención del personal de las generaciones Y y Z dado su contexto generacional, los Millennials y Centennials otorgan una mayor importancia a las relaciones personales y familiares sobre todo lo concerniente a lo laboral. Entonces las empresas del grupo implementaron políticas de recursos humanos y gestión donde estas se asientan en las relaciones personales y que logren una combinación entre el logro de los objetivos organizacionales y la empleabilidad. Un ejemplo de estos cambios por ejemplo es permitir que los asociados utilicen el correo corporativo para enviar correos personales y que esto esté avalado ya por una política de las compañías, esto genera una asociación entre la vida laboral y la vida personal y que el asociado no sienta que está realizando algo indebido y que su líder este alienado a estos cambios hace que sea un ambiente inclusivo y respetuoso del espacio personal.

Ya a nivel de liderazgo, las organizaciones y sus líderes están adoptando una posición más flexible ya que los líderes deben tomar una posición no de jefe si no de tutor personal donde cada asociado sienta la inclusión y se sepan explotar sus habilidades, donde el líder se preocupa tanto por el crecimiento profesional como personal. La base de estas políticas a nivel de liderazgo se basa en los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (Covey, 1997), donde el líder debe ser: proactivo, siempre comience con el objetivo en mente, ponga lo primero siempre primero, piense ganar ganar, busque comprender y luego ser entendido, busque siempre la sinergia entre los problemas, y que afile el cuchillo de sus habilidades, porque con el tiempo se van desgastando.

Estas políticas organizacionales deben ser flexibles, susceptibles a los cambios generacionales y de otra índole, ya que una política que impacte de manera negativa a un asociado joven generará desmotivación y se perderá el trabajo realizado con la fidelización, y tarde o temprano el asociado se ira, generando una pérdida económica y de valor a la organización (Modesto, 2021).

La pérdida de valor se da por los gastos que tienen implícitos un proceso de selección y contratación, el entrenamiento de un nuevo asociado, la pérdida del conocimiento que se lleva el asociado que se fue y demás factores que conlleva la deserción laboral tienen un impacto directo en la organización y en los asociados por que los equipos se resienten y se genera un malestar general.

Por todo esto las políticas deben estar encaminadas a la sinergia entre las organizaciones que son entes con vida y sus asociados para la generación de valor de las dos partes.

1.2 Justificación

Este proyecto de grado se desarrolló principalmente por las experiencias vividas por líderes, trabajando con grupos interdisciplinarios e intergeneracionales en los cuales las diferencias de edades entre jefes y subordinados siempre han llevado a fisuras en las relaciones entre los grupos de trabajo dadas principalmente por la forma de pensar, forma de liderar y formas diferentes de percibir y vivir la vida entre líderes y subordinados.

Estas diferencias pueden ser remediadas o se pueden mitigar si desde la perspectiva de los líderes de las organizaciones que por la idiosincrasia y creencias en su mayoría pertenecen a la generación Baby Boomers cambian su forma de ver las cosas y sus estilos de liderazgo que fueron

adquiridos y fueron dando forma en el siglo pasado y a principios de este, y que aunque fueron exitosos en algunos casos hoy en día se deben adaptar a las nuevas generaciones que están integrando la fuerza laboral que conforman las organizaciones.

Viendo que estos estilos de liderazgo adoptados por los jefes de las organizaciones están perdiendo efectividad y eficiencia dentro de las nuevas generaciones de asociados y que por ende se ve reflejado en la fuga de talento en las organizaciones y/o a veces en pérdida de productividad operativa, este trabajo va tomando una trascendencia importante si analizamos los resultados del comportamiento de los jóvenes frente a sus relaciones laborales, el compromiso y la lealtad que tienen con sus empleadores y los costos que estas fallas tienen en una organización. A veces estas fallas pueden afectar toda una industria o toda una economía y que si no se toman medidas en el corto plazo el impacto que va a generar sera negativo y se producirá un choque de trenes que podemos evitar, o en el mejor de los casos mitigar para que la transición de mando entre generaciones se dé de la mejor manera y con los mejores resultados para las organizaciones y las economías a nivel global.

El aporte de este escrito será dar un poco de claridad y entendimiento a las relaciones laborales intergeneracionales siempre basadas en los estilos de liderazgo que ejecutan los directivos o grupos de liderazgo de las organizaciones con sus subordinados y que de una u otra manera van a terminar por definir el rumbo de las organizaciones a futuro.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Identificar los estilos de liderazgo que tengan un mayor impacto de forma positiva entre las nuevas generaciones, llámense esta generación Y Millennials y generación Z Centennials, y que proporcionen la efectividad y eficacia necesarias para alcanzar los objetivos corporativos de las organizaciones por parte de la nueva fuerza laboral que las conforman en el corto plazo, con el apoyo y seguimiento de sus líderes que en su gran mayoría son generación Baby boomers y X primera generación.

1.3.1 *Objetivos específicos*

- Analizar como las diferencias generacionales tienen efecto en los estilos de liderazgo a usar por parte del equipo directivo de una organización.
- Realizar una evaluación de los resultados arrojados en los estudios o Encuestas realizadas a las nuevas generaciones donde se indaga por el compromiso y la fidelidad hacia una organización.
- Identificar los aspectos que ayudan a los equipos de liderazgo contemporáneos a tener conciencia de las necesidades humanas de sus equipos a dirigir

1.4 Delimitación

El siguiente proyecto está delimitado entre el año 2014 y el año 2020 en el área geográfica de América Latina y la población de los nacidos entre el año 1949 y el año 1990 estas poblaciones están segmentadas así: Baby boomers (1949-1968) Generación X ((1969-1980) Generación Y o Millennials (1981-1993) Generación Z o Centennials (1994-2010).

El área geográfica escogida dentro del ámbito mundial es América Latina por las características de lenguaje, sociales, económicas, culturales y comportamentales que los unen y que de cierta manera hacen que los comportamientos tengan características similares entre las contrapartes.

Por estas características del ser humano que se mencionan y que los hace a la vez especiales y tan diferentes entre generaciones es que realizamos la segmentación generacional basados en comportamientos del ser humano que hacen que de acuerdo a la época en la que nacieron, crecieron y que se desarrollaron, hoy en día tengan una forma particular de ver la vida, de vivir la vida, de comportarse, y todos estos factores influyen directamente y proporcionalmente en el desarrollo de tareas a nivel profesional, en la forma de como reaccionamos a los estímulos laborales y a las formas en la que somos percibidos como individuos en las organizaciones sabiendo que estas últimas son consideradas organizaciones vivas por que las conforman personas, seres vivos que con sus distintas formas de liderar, trabajar y transmitir conocimiento están encaminadas a la generación de valor de las organizaciones.

2. METODOLOGÍA

A continuación, se describe la población y el objeto de esta investigación en referencia con la ineffectividad de los líderes actuales para dirigir equipos jóvenes, como se realizó la recolección de la información, datos y el diseño en general de la investigación.

La recolección de los datos y de la información se dio a partir de la realización de la matriz de la elección del tema de investigación, luego el marco teórico donde el concepto de la división generacional de la fuerza laboral toma el eje central de la investigación, los conceptos de organización, políticas organizacionales, modelos de liderazgo y las características únicas de las diferentes generaciones toman el papel principal en los que se desarrolla el trabajo.

2.1 Diseño de la investigación

Para el diseño general de la investigación se utilizó un bosquejo en el que se quiere mostrar de manera descriptiva la información mayormente cualitativa por la naturaleza del tema tratado en el que la unidad a medir son los estilos de liderazgo utilizados por la cadena de mando en las organizaciones, su efectividad entre las nuevas generaciones y como los líderes deben adaptarlos o deben ellos adaptarse a los cambios generacionales.

La investigación es de carácter no experimental ya que los resultados se obtuvieron de las percepciones y experiencias personales de los individuos, es una investigación transversal por que la información fue recopilada en un lapso de tiempo específico y se buscaba analizar sus características.

2.1.1 Tipo de investigación

Para el abordaje del tema de investigación se utilizó la técnica del focus group donde se entiende que el denominador común de la técnica consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema (Roussos, 2010) o también lo define el Autor Edmund H: como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador (Roussos, 2010). Los grupos intergeneracionales que se escogieron deben tener interacción,

discusiones y en ocasiones acuerdos y desacuerdos de las temáticas que se desean conocer con la encuesta y las entrevistas.

2.2 Población

La población objeto de esta investigación se ubica dentro de los nacidos entre 1949 y 2002 de la fuerza laboral a nivel mundial en especial en América latina subdivida en grupos generacionales así:

- Baby Boomers nacidos entre 1949 y 1968
- Generación X nacidos entre 1969 y 1980
- Generación Y o Millennials nacidos entre 1981 y 1993
- Generación Z o Centennials nacidos entre 1994 y 2002

2.3 Muestreo

Para el muestreo dentro de la población mundial laboralmente activa se dividió según algunos conceptos de escritores especializados en la materia laboral y generacional y se realizó una media aritmética dado que los conceptos pueden variar de acuerdo con la situación geográfica de cada país, las condiciones sociales, políticas y económicas. Para la investigación se utilizó un método no aritmético o no probabilístico y dada la coyuntura social y económica en la que estamos viviendo por la pandemia de COVID 19, las dificultades de movilidad, las restricciones a nivel global y todos estos factores que hacen difícil la movilidad, el trabajo se realizara por medios de comunicación electrónicos.

Este tipo de muestreo no probabilístico se utiliza con frecuencia para estudios exploratorios donde se realiza una encuesta a una población relativamente pequeña en comparación con el tamaño real de la población en este caso los Millennials y Centennials que conforman la fuerza laboral, y se basa en métodos de observación en la investigación cualitativa. Este tipo de muestreo se usa para indicar si existe un rasgo o característica particular en una población y se realiza para observar si un tema en particular necesita un análisis en profundidad.

Con respecto a la confiabilidad de las puntuaciones, la evaluación de la consistencia y estabilidad de las mediciones es sensible a las características de la muestra en términos de su homogeneidad y tamaño (Kieffer & MacDonald, 2011, citado en Argumedo, *et al.*, 2019).

En cuanto al tamaño de la muestra, es altamente recomendable que esta se sitúe entre los 200 y 300 participantes, por ejemplo, el mínimo requerido por el European Federation of Psychologists Associations (EFPA) en el Modelo de Revisión de Pruebas en 2013 para definir como adecuados los estudios de equivalencia, consistencia interna y estabilidad entre puntuaciones es 100 participantes (Argumedo, *et al.*, 2019). De ahí que la muestra fuera de 280 participantes.

De acuerdo al género se encuentra distribuida en un 57.14% por mujeres (N=160) y 42.86% por hombres (N=120) (Véase Tabla 1).

Tabla 1.

Distribución de la muestra de acuerdo al género

| Género | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Femenino | 160 | 57,14% |
| Masculino | 120 | 42,86% |
| Total | 280 | 100% |

Nota. Esta tabla muestra la distribución porcentual de la población encuestada de acuerdo al género, resultado del estudio de investigación

2.3.1 Encuesta masiva

Se realizó una encuesta desarrollada en la plataforma de Google la cual se distribuye de forma masiva a alrededor de 350 personas de las generaciones Y y Z, de todos los niveles sociales, culturales, educativos y empleados o no, y se pretende alcanzar un mínimo de 250 personas que respondan a la convocatoria y de forma correcta.

2.3.2 Entrevista

También se realizó una entrevista grupal a 5 trabajadores de generaciones Y y Z y 5 a personal directivo a nivel de gerencia alta de las generaciones X y baby boomers con el fin de conocer más a fondo sus perspectivas a nivel laboral, sus experiencias y sus expectativas.

Igualmente, estas entrevistas se realizaron con el fin de poder desarrollar los objetivos de este trabajo por medio de la aplicación del Modelo de cuadrantes de Ned Herrmann.

2.4 Análisis y medición

Una vez se tengan los resultados de la encuesta y de las entrevistas se medirán y analizarán los datos en cuanto al compromiso de los asociados, el índice de eficacia del supervisor directo, comunicación, crecimiento y desarrollo, inclusión, innovación, reconocimiento y se realiza un análisis de las variables que necesitan los equipos de liderazgo para que su trabajo con los grupos de la población generación Z y Y sea más productivo y lleve a la generación de valor en las organizaciones.

3. MARCO REFERENCIAL

Este acápite contiene un resumen de los conceptos y teorías que congregan el entorno general de las relaciones laborales intergeneracionales y sus comportamientos, para culminar con unas teorías de motivación y pensamiento en las que los actores se desenvuelven.

3.1 Generalidades

Por medio de este marco de referencia se quieren expresar y dar a conocer los principales conceptos en los que se fundamenta el proyecto de grado “Inefectividad de los líderes para dirigir equipos jóvenes”. Estos conceptos se establecen en las diferencias generacionales de acuerdo a su personalidad y que determinan los valores de cada una, sus creencias y la forma de concebir y vivir la vida; también lo que desean o esperan de su trabajo o lo que los motiva de su trabajo y estas características son innatas de cada grupo generacional, pero a su vez únicas y diferentes entre generaciones.

Cada generación tiene características únicas entregadas por factores internos y externos, y que por lo tanto los miembros de las distintas generaciones tienen personalidades diferentes y la combinación de todas estas personalidades hacen parte y conforman la sociedad con sus estilos de vida, sus modas y tendencias, sus actitudes y aptitudes, la forma en la que ven y perciben la vida porque si lo vemos a través de las décadas como vivían los jóvenes en los años 70 son diferentes a los de los años 80 y 90 y ni que decir de la diferencia con los de las generaciones del siglo 21; ya que cada individuo se forma y acoge sus costumbres de acuerdo a su generación y lo que se está viviendo pero siempre en constante cambio de acuerdo al pasar del tiempo.

La sociedad actual está en una etapa en la que las diferentes generaciones se interrelacionan en ámbitos ya sean sociales, personales, educativos, profesional etc., y esta interrelación se debe hacer de forma correcta para no crear un choque intergeneracional que genere des confort entre los miembros de la sociedad, por esto las generaciones de más edad deberán transmitir su conocimiento y experiencia con métodos más amigables y que no creen rechazo dentro de las generaciones más jóvenes, por eso vamos a ver los diferentes conceptos que juegan un papel importante dentro de este escrito.

3.2 Generación

La real academia española (RAE 2014) define como generación al “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibida educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. Pero más allá del concepto de generación se debe determinar si a la generación la definen factores únicos y exclusivamente como la edad, aspectos culturales e históricos, factores psicosociales y/o ambientales pero lo cierto es que la tarea va más allá de encasillarlas dentro de una escala en el tiempo y en la historia humana.

Dentro de la sociedad se clasifican en: Tradicionalistas, generación silenciosa o swingers, Baby Boomers, Generación X, Generación Y o Millennials, IGen o Generación Z o Centennials según lo define (The Center of Generational Kinetics, 2016). Dependiendo de lo que este demandando el mercado laboral y de cada país, pueden convivir entre 3 y 4 generaciones a veces 5 pero no es muy común en esta sociedad, pero este encasillamiento se da a nivel mundial, esté puede variar según su ubicación geográfica (Zemque R, 2013) define a las generaciones según su año de nacimiento de la siguiente forma: Generación Y o Millennials: nacidos entre 1980 y 2004, Generación X: nacidos entre 1960 y 1980, Baby Boomers: nacidos entre 1943 y 1969, tradicionalistas o Generación silenciosa: nacidos antes de 1943, inclusive Según New Strategist Publication y The Center for Generational Kinetics (2016) los nacidos a mediados de los 90, desde 1996, hacen parte de la generación Z.

3.2.1 Generación Baby Boomers

Actualmente en promedio de 60 años que todavía tienen una presencia activa dentro de las organizaciones y en la gran mayoría en cargos de alta gerencia, nacidos recién termina la II guerra mundial en una época en la que se incrementaron sustancialmente el nacimiento de bebés especialmente en países anglo, para el 2016-2017 comprenden cerca del 16,8 % de la población Colombiana Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2016). De acuerdo con los datos expuestos por el del United States Census Bureau, (2016) la población nacida entre 1946 y 1964, compone cerca del 18 % de la población mundial. Esta generación se caracteriza

por su dedicación y hasta adicción al trabajo, es una generación que siempre ha buscado tener un mejor estatus socioeconómico y una mejor calidad de vida.

3.2.2 *La generación X.*

Entre autores hay varias diferencias para poder categorizarlos por su edad, pero en general están entre los años 1965 y 1976 actualmente en promedio de 50 años y en cargos de gerencia media y alta, crecieron a la sombra de los Baby Boomers y fueron los principales protagonistas del consumismo y las tendencias de los años 80, ellos crecieron con sus dos padres como generadores de ingreso y haciendo parte de la fuerza laboral por lo que los creo como una generación práctica, para el 2016-2017 la generación X seria cerca del 18 % de la población Colombiana (DANE, 2016). Según Burea (2016), la población entre 35 y 51 años compone cerca del 21 % de la población mundial, son padres de los Millennials y los Centennials y sus características principales son la competitividad y resiliencia, un poco individualistas pero tienden a la mentoría. Crecieron con ideas neoliberales y sin preferencias políticas en diferencia con sus antecesores y tenían la férrea idea que la educación era el camino para adquirir un buen empleo; esta generación ingresa a un mercado laboral en los 80 en decadencia y muy competido y como tal la creencia que la estabilidad laboral y el crecimiento en una compañía estaba directamente ligado a la fidelidad hacia está y por lo tanto la generación X ve el trabajo como un medio para conseguir sus objetivos mas no como el fin. Fueron los adolescentes de los años ochenta y entre los eventos más significativos que los pudieron influenciar están: el crecimiento del VIH, crecimiento del Internet, la catástrofe de Chernóbil, la caída del muro de Berlín, la muerte de John Lennon, la transmisión masiva de canales como CNN y MTV entre otros (Zemke R, 2013).

3.2.3 *Generación Y o Millennials*

Son aquellos nacidos a principios de los 80 y el inicio de los 2000 y en la actualidad están en promedio de 34 años pero como las otras generaciones también hay diferencias de conceptos entre autores, la generación Y son hijos de los últimos Baby Boomers y los primeros X siempre como pequeños protegidos y queridos (Zemke R, 2013), y con la tecnología como fuente principal de su desarrollo y estilo de vida, han crecido con el internet y con este las herramientas como

teléfonos inteligentes, tabletas, y redes sociales. También con estas herramientas el acceso a la información al instante y una nueva forma de interrelacionarse, para el 2016-2017 en Colombia la población entre 10 y 30 años de edad compone cerca del 40 % de la población (DANE, 2016), mientras que a nivel mundial componen más del 40 % de la población (Burea, 2016). Ellos fueron marcados por eventos como el ataque a las torres gemelas el 11 de septiembre, el boom de Google, YouTube, Facebook, Twitter, las guerras de medio oriente de Irak y Afganistán, la recesión económica de 2008, la generación Y tiene una forma muy particular de ver la vida y un pensamiento diferente con el que desean cambiar el mundo, ayudar al planeta, ser más honorables, más ecológicos, y por su puesto más exitosos por lo que pareciera que están en una competencia con sus antecesores.

Según Stein (2013), han tenido tantos premios y trofeos durante su crecimiento que la mayoría piensan que deben ser promovidos en sus trabajos cada 2 años aproximadamente sin importar su desempeño laboral y su rendimiento.

Son ciudadanos del mundo y desean tener siempre una experiencia multicultural en la mayoría de los casos auspiciada por sus padres y debido a la globalización y la tecnología esta generación si se asemeja más entre países. Su afinidad con la política y la iglesia es mínima, en este momento los Millennials están incursionando en el mercado laboral en posiciones de liderazgo aunque algunos otros todavía como pasantes, esta generación expresa poca lealtad y apego a sus empleadores y constantemente están buscando nuevos retos y nuevas oportunidades laborales según su conveniencia, esta generación prioriza sus intereses personales a los de las organizaciones, solicitan y demandan constante retroalimentación además de la posibilidad de crecimiento personal y profesional (KPMG Colombia, 2021), en cuanto a lo familiar ellos conforman hogares en los que ambos miembros son parte activa de la fuerza laboral y de ahí depende mucho su demanda a la flexibilidad laboral.

3.3 Generalidades del talento humano

Por las condiciones innatas de cada generación es complicado establecer políticas y/o modelos para la administración en las organizaciones de su recurso humano con la diversidad generacional pero sin dejar de lado la importancia y el efecto positivo que esta diversidad en las

organizaciones tiene, estas políticas deben velar por la atracción, promoción y fidelización de los asociados teniendo en cuenta que son de varias generaciones (Modesto, 2021).

3.3.1 Recursos humanos

El concepto de recursos humanos proviene de la era industrial nace a partir de 1970 y aun se utiliza en algunas organizaciones por que las empresas se consideraban como conjuntos integrados y coordinados de recursos tanto financieros, materiales, tecnológicos como humanos reunidos para alcanzar objetivos en conjunto imposibles de alcanzar de manera individual, pero estos conceptos a través de los años han venido cambiando ya que los empleados se consideran como socios activos y proactivos de las organizaciones, ellos son el alma, la materia viviente y pensante que aportan dinamismo y habilidades para hacer una organización competente y sostenible en el tiempo, que impulsa la creatividad (Chiavenato, 2006).

3.4 Organización

En este mismo contexto tenemos el concepto de organización que lo podemos catalogar como un sistema de actividades coordinadas entre 2 o más personas donde la cooperación entre estas es la esencia y que está solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a contribuir en una acción conjunta y que van a alcanzar un objetivo común (Chiavenato, 2006).

Y dentro del concepto de organización es de entenderse que este tiene un factor determinante como es la eficacia organizacional que es amplia y compleja puesto que se basa en las relaciones entre la organización y sus socios, también que hay intereses personales y organizacionales por cumplir y que en ocasiones entran en conflicto entre sí, así que el objetivo de la administración es crear armonía entre ellos y que se pueden medir a través de: la producción, la eficiencia, la satisfacción, la adaptabilidad, el desarrollo y la supervivencia de la organización en el largo plazo.

3.5 Teoría de los dos factores de Herzberg

Ya en el ámbito personal la teoría de los dos factores de Herzberg (Frederick, 1966) es fundamental para dar contexto a como el individuo busca su motivación para emplearse y desarrollarse a nivel profesional, para Herzberg la motivación depende de dos factores:

3.5.1 Factores higiénicos

Que se refieren a las condiciones que rodean las personas en su trabajo así: las condiciones físicas, ambientales del empleo, salarios, beneficios sociales, políticas empresariales, tipo de supervisión, clima laboral, reglamento interno, oportunidades de carrera etcétera; y si estos factores higiénicos son óptimos dentro de las organizaciones evitan la insatisfacción de los asociados pero no son duraderos, en cambio si no son óptimos genera insatisfacción por eso se les llaman factores de insatisfacción (Frederick, 1966).

3.5.2 Factores motivacionales

Hacen referencia al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones inherentes a éste, producen una satisfacción duradera y un aumento en la productividad superior a los niveles normales, en los que si los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción y por ende la productividad y son: delegación de responsabilidades, la libertad para decidir cómo desarrollar su trabajo, posibilidades de ascenso, plena utilización de habilidades personales, formulación y evaluación de objetivos, simplificación del puesto y la ampliación del puesto a nivel horizontal o vertical (Frederick, 1966).

Es de notar que la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral van de la mano y que para los empleados el nivel de satisfacción laboral está directamente ligado a estos factores y es una fuente directa al estímulo del compromiso y la lealtad a las organizaciones. Y que el reto para los líderes del siglo 21 es la adaptación de los estilos de liderazgo que utilizan para que encaje dentro de los diferentes grupos generacionales y así evitar la fuga de talento como está sucediendo en Malasia desde 2009 y que viene creciendo cada día ya que las diferencias generacionales están

dadas por las diferencias entre las experiencias vividas por cada grupo Mohd, Z., Aznan, C. Suzana, I. (2014).

3.6 Pirámide de motivación de Abraham Maslow

También se debe tener en cuenta que existen necesidades en los seres humanos que al ser atendidas generan *motivación* en la persona como se describen en la Pirámide de Motivación de Abraham Maslow, en donde podemos apreciar las bases que dan la pauta para la siguiente base como lo podemos apreciar en la figura 1.

Figura 1.

Pirámide de Motivación de Maslow



Nota: la figura representa la pirámide de las motivaciones según las necesidades del individuo. Tomado de: Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción III Edición*. McGraw-Hill.

Es de aclarar que las necesidades se ubican en la pirámide de acuerdo a la fuerza o potencia y van desde las necesidades mínimas o básicas como la supervivencia hasta las necesidades de crecimiento personal y emocional.

3.6.1 Necesidades fisiológicas

Son las necesidades básicas de cada ser humano y que necesitamos simplemente para sobrevivir entre ellas está la alimentación, respiración que sin ellas no podríamos vivir.

3.6.2 Necesidades de salvaguarda y seguridad

Dentro de este grupo de necesidades están las que generan un estímulo de fuerza y/o motivación al ser humano de garantizar seguridad tanto física como emocional como el empleo, la salud, los bienes materiales representados en propiedades, moralidad.

3.6.3 Necesidades de amor y pertenencia

Dentro de este grupo de necesidades que generan una motivación en los individuos se encuentran las que lo hacen sentirse parte de un entorno social y a la red de social que genera vínculos afectivos entre otros las amistades, el afecto y las relaciones sexuales.

3.6.4 Necesidades de estima

Este grupo de necesidades se caracteriza por tener su base en el éxito del individuo que a través de los eslabones anteriores ha venido fortificando y formando con la sociedad que lo rodea y que fortalece su confianza y autoestima, están la confianza, el auto reconocimiento, el respeto y el éxito.

3.6.5 Necesidades de auto realización

Con este último escalón en la pirámide el individuo se ha consolidado en el alcance de metas y ha utilizado todas las fuerzas de crecimiento para tener una fuerte aceptación de su ser como es, ya que ha logrado obtener todo el reconocimiento y las beses para sus relaciones interpersonales exitosas y no tiene perjuicios en aceptarse y tener un proyecto de vida idóneo Reeve (2003).

3.7 El método de los cuadrantes de Ned Herrmann

Es una herramienta de valuación que permite conocer los estilos de pensamiento, que se inspira en los conocimientos del funcionamiento cerebral. Representa un círculo dividido en cuatro cuadrantes, que es fruto en el cruce de los hemisferios izquierdo y derecho del modelo de Sperry, y de los cerebros cortical y límbico de modelo McLean. Lo que lo llevó a crear el modelo de evaluación, que determina el proceso de pensamiento, la percepción, la solución de problemas, aprendizaje y de creatividad de las personas (Moctezuma, 2012).

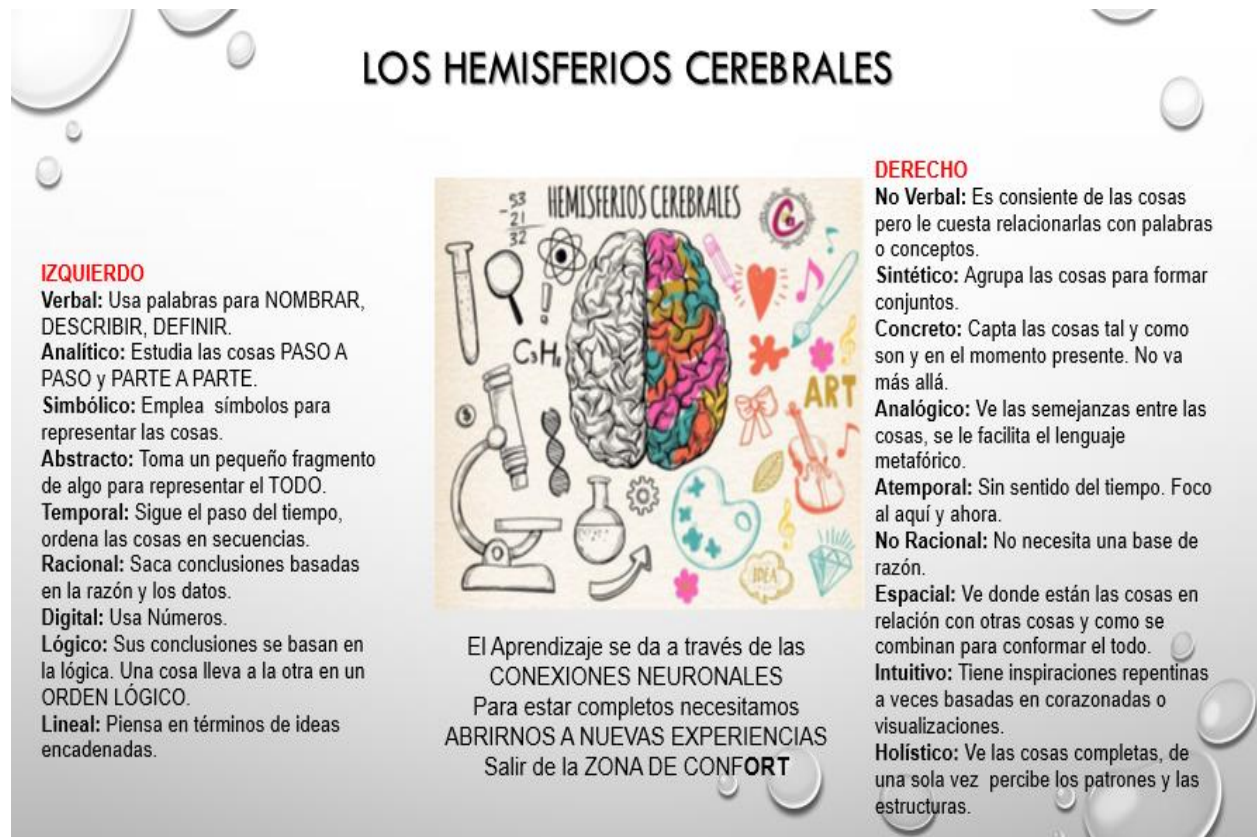
Los cuadrantes están identificados por su posición donde cada uno de ellos tiene definidas las características de un estilo de pensamiento, estilo de creación y estilo de aprendizaje. Inicia la valuación por la parte superior izquierda y gira en sentido contrario de las manecillas del reloj; se localizan en la parte inferior e inician de izquierda a derecha

Los cuatro cuadrantes representan cuatro maneras diferentes de obrar, de pensar, de crear, de aprender y de cohabitar con el mundo.

Donde los hemisferios cerebrales se dividen en dos izquierdo y derecho y a su vez estos se dividen en superior e inferior y sus características son como se aprecia en la figura 2 y 4:

Figura 2.

Comportamiento Según los Hemisferios Cerebrales



Nota. La figura muestra las características comportamentales según los hemisferios cerebrales, resultados del trabajo de investigación

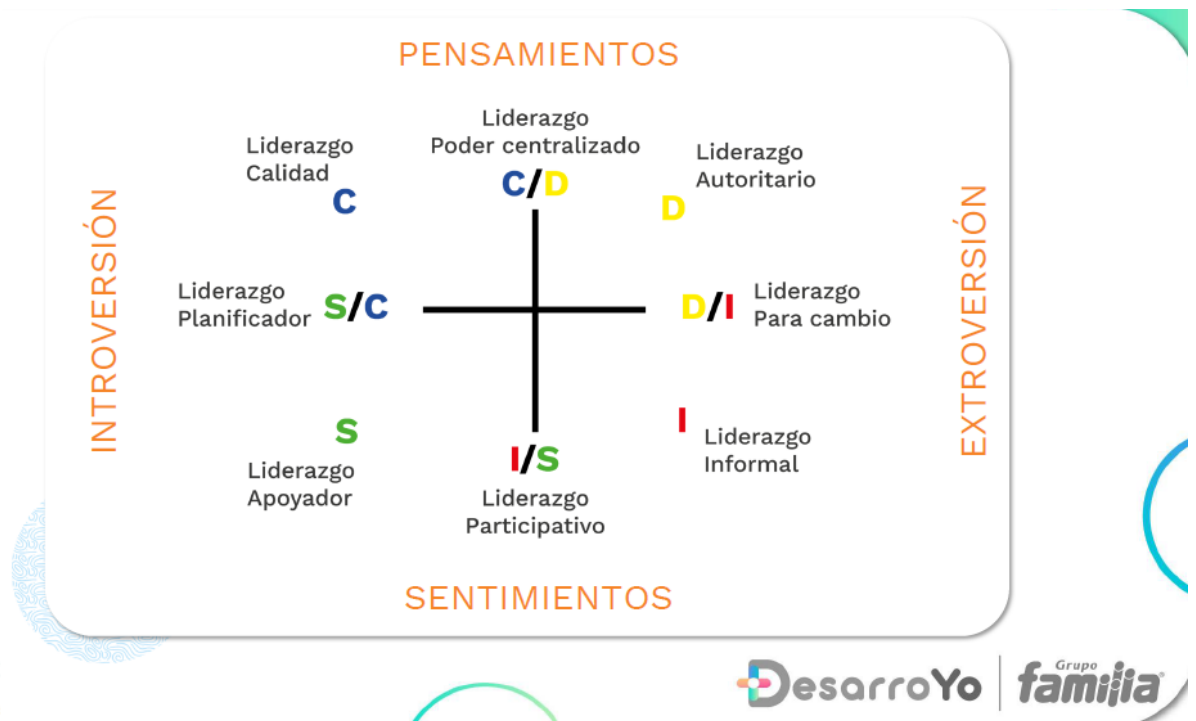
Este modelo lo desarrolló Ned Herrmann analizando los empleados de General Electric empresa para la que trabajaba en ese entonces y la herramienta permite evaluar a las personas de manera directa, debido a que ellas son quienes responden el cuestionario; el perfil que se obtiene de esta herramienta en general puede indicarse que es objetivo y que determina los diferentes estilos de pensamiento estando en condiciones normales y bajo estrés (Moctezuma, 2012).

A nivel de liderazgo este modelo se adaptó para el programa de liderazgo consciente y adaptativo (DesarroYo) realizado por la organización Essity anteriormente Grupo familia y podemos identificar los cuadrantes basados en pensamientos, sentimientos, introversión y extroversión como ejes del comportamiento humano en relación con la forma de liderar equipos que es como se aplicara en este trabajo investigativo y lo podemos observar en la figura 3.

También está dividido en los mismos cuadrantes del modelo anterior Cortical Izquierdo (C) que corresponde al estilo de liderazgo de basado en la calidad, Cortical Derecho (D) que corresponde al liderazgo autoritario, Límbico Izquierdo (S) que corresponde al estilo de liderazgo apoyador y el Límbico Derecho (I) que corresponde al liderazgo formal. Pero con combinaciones entre sí que dan más claridad al comportamiento humano ya que el ser humano no es siempre lineal sino que tiende a tener tendencias cambiantes, en la combinación de los estilos C y D se encuentra la característica que es un estilo de liderazgo centralizado, en la combinación D y I se caracteriza porque es un estilo de liderazgo para el cambio, en la combinación I y S la característica de este estilo es que es un liderazgo participativo y en la combinación de estilos S y C el estilo se caracteriza por ser un líder planificador.

Figura 3.

Tipo de Líder Según el Cuadrante Cerebral



Nota: la figura muestra los tipos y estilos de liderazgo usados según el cuadrante cerebral en que se encuentre el individuo evaluado. Tomado de: Nora Roldan, Capacitación Liderazgo Consiente y Funcional, Grupo Essity, Bogotá (2019).

Figura 4.

Pensamiento según los Hemisferios Cerebrales



Nota. La figura muestra la forma de pensar y actuar según los hemisferios cerebrales, resultados del trabajo de investigación (2021)

Estos son los conceptos más importantes que se manejan en este trabajo con los que se va a desarrollar la investigación del problema de la Inefectividad de los líderes para dirigir equipos jóvenes.

4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

En este capítulo, se expondrán los resultados del trabajo de campo de esta investigación. Se comenzará mostrando los resultados de la encuesta masiva la cual fue respondida por 282 personas y se tuvieron que descartar 2 por que no correspondían con el rango de edad y de los 280 encuestados 119 fueron hombres que corresponden al 43% de la muestra y 160 mujeres que corresponden al 57% de la muestra y los resultados se verán reflejados en las figuras correspondientes en forma de torta con su variación porcentual correspondiente a cada respuesta planteada³, y luego, se expondrán los resultados de las entrevistas grupales, con el fin de conocer los diferentes puntos de vista intergeneracionales

4.1 Encuesta masiva

Durante el mes de octubre de 2021 se realizó una encuesta en la plataforma de Google que se difundió de forma masiva a nivel mundial dirigida mayormente a personas entre los 20 y los 40 años que estuvieran laborando actualmente o no, pero que, si hubiesen tenido alguna relación laboral durante su vida, de diversas profesiones, niveles educativos, niveles culturales y socioeconómicos con el fin de tener un espectro conceptual amplio y sin sesgos.

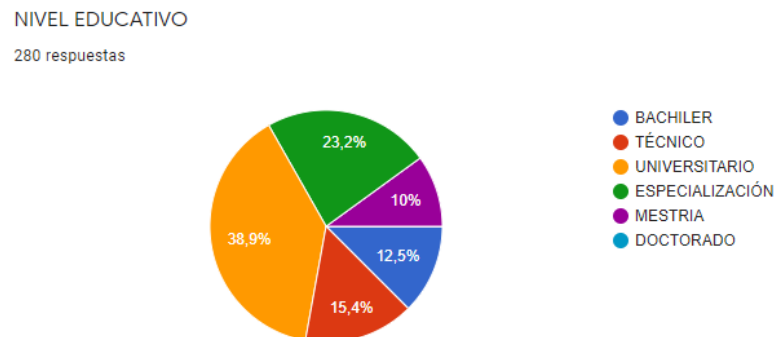
En esta encuesta se realizaron preguntas con el objetivo de identificar y conocer las perspectivas a nivel laboral de los Millennials y Centennials, sus expectativas laborales, su compromiso con sus empleadores, sus equipos y con las organizaciones que los contratan y poder identificar los estilos de liderazgo con el que más se identifican y les gusta trabajar y también los que tienen menos afinidad y que no se sienten identificados.

A modo introductorio de la población encuestada se puede determinar que la mayoría tiene un nivel educativo alto ya que solo el 12.5% es bachiller como le vemos en la figura 5, pero solo el 55.5% de esta población no se encuentra realizando estudios actualmente, lo que quiere decir que aunque es menor el porcentaje actual de las personas que se encuentran realizando algún estudio superior, esta población si se preocupa por sobresalir en el ámbito educativo y mejorar sus condiciones laborales y de vida. Se puede ver que más del 62% de la población cuenta con educación superior y especialización lo que hace de esta generación una generación muy preparada si la comparamos con su contraparte, y por lo tanto es una generación habida de conocimiento,

muy jóvenes y que en su mayoría hablan 2 idiomas sin problema o que tienen herramientas a su mano para poderse comunicar con otras personas en otros idiomas de manera más fácil y adecuada.

Figura 5.

Nivel educativo



Nota. La figura muestra la proporción porcentual de la muestra evaluada de acuerdo a su nivel educativo y se da como el resultado del trabajo investigativo.

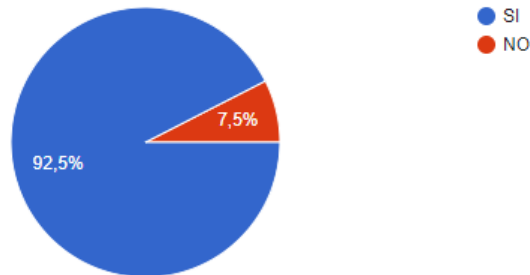
También se puede observar de la población encuestada que el 92.5% se encuentra laborando como lo vemos en la figura 6, ya sea de forma independiente o contratado por una empresa, pero el nivel de ocupación es bastante alto y ese fue uno de los objetivos planteados cuando se envió masivamente por medio de canales personales y redes sociales para que los resultados fueran apropiados y que se pudieran identificar factores importantes a nivel laboral de las generaciones Y y Z.

Figura 6.

Situación Laboral Actual

EN ESTOS MOMENTOS SE ENCUENTRA LABORANDO

280 respuestas



Nota. La figura muestra la proporción porcentual de la muestra evaluada de acuerdo a su estatus laboral actual, y se da como el resultado del trabajo investigativo.

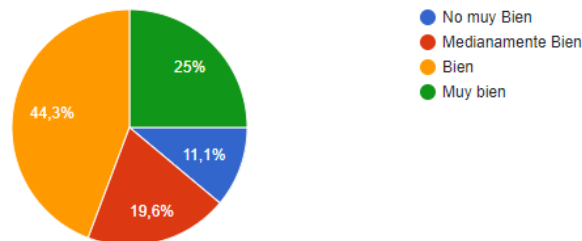
Ya para conocer cuáles son las perspectivas de los Millennials y Centennials en sus trabajos, se realizó la pregunta “Actualmente me encuentro trabajando y me siento en mi trabajo:” y se observa en la gráfica que la mayoría respondió de forma positiva a su trabajo con 44.3% se siente bien y un 25% se siente muy bien como lo observamos en la figura 7; lo que da a conocer que ellos les agrada trabajar, se sienten bien dentro de las organizaciones, que su punto de vista en cuanto al trabajo esperanzador y que lo que ellos están evidenciando dentro de su ámbito laboral es positivo.

Figura 7.

Percepción laboral Actual

Actualmente me encuentro trabajando y me siento en mi trabajo:

280 respuestas



Nota. La figura muestra la percepción laboral actual de la población encuestada, y se da como resultado del trabajo de investigación.

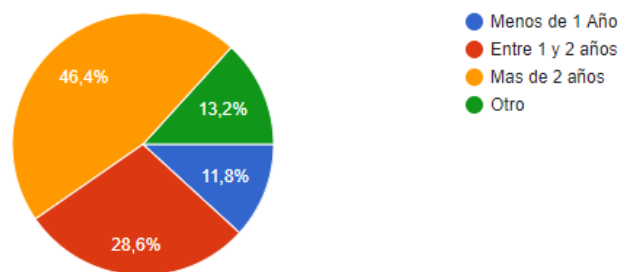
Para medir las expectativas de la población muestra se realizaron dos preguntas “En condiciones normales, cuanto tiempo espero pertenecer a una organización:” y “Que espero de mi trabajo actual:” para la primera pregunta lo que queríamos evaluar es la rotación de personal dentro de las organizaciones y compararla con la media mundial que es de 2 años.

Figura 8.

Expectativas laborales

En condiciones normales, cuanto tiempo espero pertenecer a una organización:

280 respuestas



Nota. La figura muestra las expectativas laborales que tiene la población encuestada, y se da como resultado del trabajo de investigación.

Lo que se puede observar es que entre los Millennials y Centennials las expectativas de estar en un trabajo es de más de dos años con un 46.4% como lo observamos en la figura 8, lo que significa que ellos cuando entran a una organización lo hacen porque están motivados y esta cumple con sus expectativas de vida y sus aspiraciones salariales económicas y emocionales, pero también no podemos dejar de lado que la mayoría de las personas que respondieron la encuesta se encuentra en Colombia con casi un 96% y que las condiciones socioeconómicas del país hace replantear cualquier perspectiva mundial por que no es lo mismo salir a buscar trabajo en un país del primer mundo como Australia o Estados Unidos que en sur América, lo que hace que esta respuesta dependa mucho de estas condiciones sin dejar de lado que estas generaciones si tienen un alto nivel de rotación inclusive en América del sur y lo podemos observar con un 28.6% de los encuestados considera pertenecer a una organización entre 1 y 2 años.

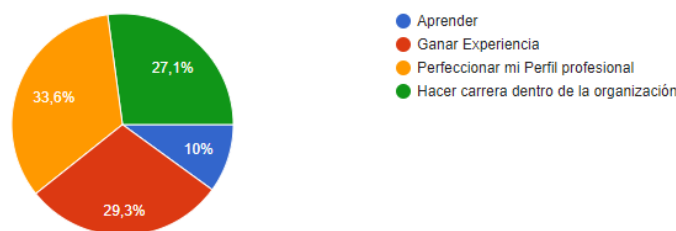
Otro aspecto importante a analizar en esta pregunta es el impacto económico que generó la pandemia mundial por el Covid-19 y esto hace que también cualquier persona de cualquier generación se sienta agradecido con el trabajo que tiene y el poder conservarlo, y también más la

incertidumbre que ha generado la pandemia en cuando a la situación económica mundial hace que las personas se planteen un cambio de empleo o de fuente de ingresos cuando tiene unas necesidades básicas que atender y que en algunos casos como lo mencionaba antes de los países del primer mundo el gobierno las pude suplir temporalmente pero que en la mayoría de los países en América latina no.

Para la segunda pregunta enfocada en las expectativas laborales entre la generación Y y Z, las respuestas están muy compactas entre perfeccionar mi perfil profesional con 33.6%, Ganar Experiencia con 29.3% y Hacer carrera dentro de la organización con 27.1% como se ve en la figura 9. Pero con un total de 62.7% las expectativas de los trabajadores es que van a pulir sus skills para poder migrara a otros trabajos si las condiciones en su trabajo actual cambian o se siente una desmejora de ellas, esto dado que es una población joven pero con una gran preparación a nivel educativo pero que no siente ese compromiso con sus organizaciones y que en dado caso que ellos sientan que sus líderes o las organizaciones no están cumpliendo con sus expectativas cogen su mochila y se van a seguir siendo ciudadanos del mundo y explorar nuevos caminos a nivel laboral ya sea en sus países o en el exterior donde se sientan valorados, donde tengan unas mejores condiciones laborales, tengan más flexibilidad y se sientan motivados con nuevos retos.

Figura 9.
Expectativas Laborales Actuales

Que espero de mi trabajo actual:
280 respuestas



Nota. La figura muestra las expectativas laborales que tiene la población encuestada en cuanto a que espera de su trabajo actual, y se da como resultado del trabajo de campo

Las otras dos preguntas siguientes “Como me siento realizando mi trabajo dentro de la organización:” y “Como es mi nivel de compromiso y lealtad con la organización:” están

encaminadas a tener un mejor conocimiento del compromiso y la responsabilidad que las generaciones Millennials y Centennials tienen con sus empleadores y sus líderes.

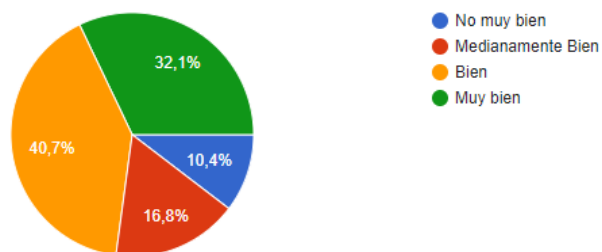
Y aunque se observa que en general se sienten bien dentro de las organizaciones por que el porcentaje más alto es de 40.7% con la respuesta bien, 32.1% con la respuesta muy bien y 16.8% medianamente bien como muestra la figura 10.

Figura 10.

Nivel de Satisfaccion Laboral

Como me siento realizando mi trabajo dentro de la organización:

280 respuestas



Nota. La figura muestra el nivel de satisfacción en el ámbito laboral que tiene la población encuestada actualmente dentro de la organización para la que labora y es el resultado del trabajo de investigación.

Estos resultados ofrecen un aire de tranquilidad a nivel global ya que si estas generaciones se sienten bien dentro de una organización su nivel de fuga de talento va a disminuir considerablemente y esto se va a ver reflejado en la generación de valor para los accionistas, el mejor desempeño de los equipos de trabajo, una mejora considerable del ambiente laboral y sin duda alguna es un incentivo para los líderes que ven los frutos de su trabajo reflejado en estos resultados, pero también hay aspectos importantes que se deben estudiar más a fondo puesto que si ellos se sienten a gusto realizando sus trabajos actualmente como lo indican los números, porque no quieren pertenecer a una organización en el largo plazo como lo vimos en la gráfica anterior y que expresa que solo un 27.1% se ve realizando un plan carrera dentro de las compañías.

Para la segunda pregunta que ya vas más encaminada directamente al compromiso y la lealtad para con las organizaciones empleadoras es bueno, con un 41.1% la respuesta de muy alto y 35.4% alto como lo muestra la figura 11.

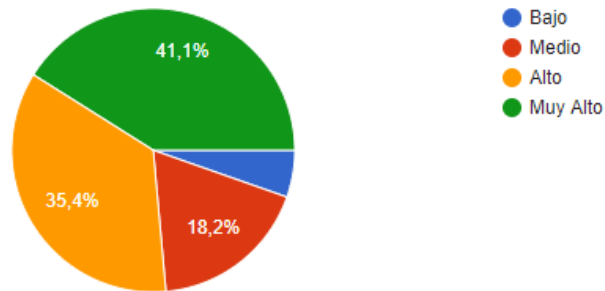
Esto va estrictamente ligado a como se sienten dentro de las organizaciones y a su estado anímico actual dentro de las empresas, ya sea por las condiciones socioeconómicas, sociopolíticas actuales en sus países que hace que algunos aspectos que eran sensibles a la hora de la motivación laboral pasen a ser un poco menos importantes y aspectos que antes no eran tan relevantes como el salario o el ingreso monetario tomen otro nivel pero que tienen un impacto positivo a la hora de generar compromiso, lealtad y cariño hacia su trabajo y la compañía generadora de este.

Figura 11.

Nivel de Compromiso Frente a mi Empleador

Como es mi nivel de compromiso y lealtad con la organización:

280 respuestas



Nota. La figura muestra el nivel de compromiso actual que tiene la población encuestada con su empleador y se da como resultado del trabajo de investigación.

Ya para la segunda parte de la encuesta el eje central que se quiere explorar son los estilos de liderazgo y como son percibidos por las nuevas generaciones de trabajadores y de acuerdo al estilo de liderazgo que utiliza su jefe o supervisor directo determinar su aceptación.

La primera pregunta de este bloque está encaminada a revisar el efecto del liderazgo natural, que está determinado por ser un estilo donde básicamente el líder permite tomar la iniciativa y el control de las situaciones para el desarrollo de las tareas y objetivos a sus equipos donde se fomenta la empatía, donde se promueve el trabajo en equipo y se fomenta la confianza.

La pregunta planteada es “Para desarrollar las tareas que mi supervisor o jefe directo me encomienda o para mi desempeño laboral me gusta tomar la iniciativa y/o el control de la situación:”

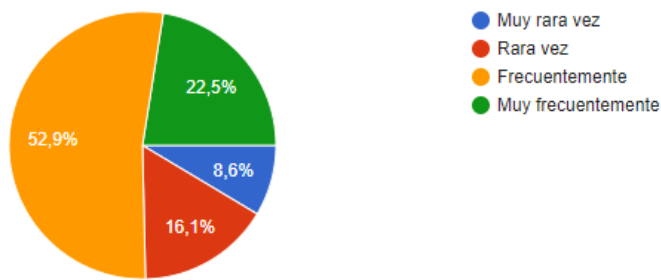
Donde se puede ver que es un estilo de liderazgo bastante aceptado por las nuevas generaciones ya que la respuesta más aceptada fue frecuentemente con el 52.9% como se puede observar en la figura 12, y muy frecuentemente con el 22.5%, donde les agrada la confianza depositada por su supervisor directo al dejarlos que tomen la iniciativa, que tengan control de la situación y que ellos ejerzan el rol protagónico donde puedan ejercitar sus habilidades tanto emocionales, sociales y demás, y las puedan combinar con sus conocimientos técnicos en la materia. Generando esto en su supervisor directo un rol más tutorial o mentor donde la comunicación directa es la clave y la retroalimentación la base para que el resultado de la tarea asignada sea satisfactorio y todos los actores tengan el reconocimiento necesario por la labor desempeñada.

Figura 12.

Liderazgo Natural

Para desarrollar las tareas que mi supervisor o jefe directo me encomienda o para mi desempeño laboral me gusta tomar la iniciativa y/o el control de la situación:

280 respuestas



Nota. La figura muestra la percepción de la población encuestada al estilo de liderazgo Natural ejercido por sus jefes o supervisores directos y es el resultado del trabajo de investigación.

El segundo estilo de liderazgo evaluado es el autocrático o autoritario donde el líder es quien toma las decisiones de manera unilateral, dirige por medio de recompensa y castigo y es inflexible, donde es el que ordena y espera que se haga caso a sus órdenes. Las características principales de estos líderes es que no tienen confianza de sus equipos, no delega responsabilidades, el da órdenes e impone su voluntad, no se tiene una buena comunicación entre ellos y sus equipos ya que el canal esta dado solo para dar órdenes y cumplir estas órdenes, su forma de trabajar les funciona ya que se cumple lo que él ordena y se pueden conseguir resultados a corto plazo. Pero

dentro de los equipos jóvenes no es muy bien recibida por que son personas susceptibles, son personas que su característica principal no es el ser fuerte, quieren participar en la toma de decisiones y compartir los triunfos porque son del equipo y no solo del jefe o supervisor directo, no les gustan las estructuras inflexibles y se sienten asfixiados por el control excesivo.

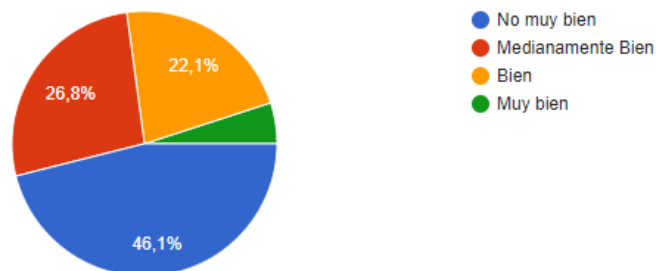
Se puede observar en la figura 13 ya que el 46.1% no se siente muy bien cuando el jefe o supervisor directo toma las decisiones por si solo y es inflexible, solo un 26.8% tiene una mediana aceptación y esta respuesta se puede ligar a las anteriores porque se sienten bien, están a gusto dentro de las organizaciones o simplemente como lo mencionamos la situación actual es difícil y sus estándares pueden haber bajado un poco y terminar aceptando un poco más cosas que en años anteriores a la pandemia del Covid-19 no hubieran permitido y/o aceptado tan fácilmente.

Figura 13.

Liderazgo Autocrático o Autoritario

Como me siento cuando mi supervisor o jefe directo toma las decisiones por si solo y es inflexible en la toma de decisiones:

280 respuestas



Nota. La figura muestra la percepción de la población encuestada al estilo de liderazgo Autocrático o Autoritario ejercido por sus jefes o supervisores directos y es el resultado del trabajo de investigación.

El estilo de liderazgo Participativo o democrático es el tercero que se va a evaluar por medio de la pregunta “Como me siento cuando mi supervisor o jefe directo toma las decisiones teniendo en cuenta mi opinión y mis puntos de vista:”, en este estilo de liderazgo las decisiones son tomadas por todo el equipo o sea son compartidas entre el líder o supervisor directo y el equipo de trabajo, se basa en una buena comunicación bidireccional entre los miembros del equipo con una retroalimentación constante y donde los miembros inferiores del equipo se sienten incluidos en los proyectos, en la toma de decisiones y en el establecimiento de objetivos y tareas donde el líder

toma en cuenta las diversas opiniones y agradece la participación activa de los miembros, esto en un ambiente donde los trabajadores modernos demandan una mayor participación activa dentro de las organizaciones y es por eso que vemos que en la encuesta y en la figura 14, la mayoría de la población es muy receptiva de este estilo con un 43.9 % respondiendo que se siente muy bien cuando su jefe o supervisor directo toma las decisiones teniendo en cuenta sus opiniones y puntos de vista, y un 39.6% se siente bien como lo muestra la figura 14.

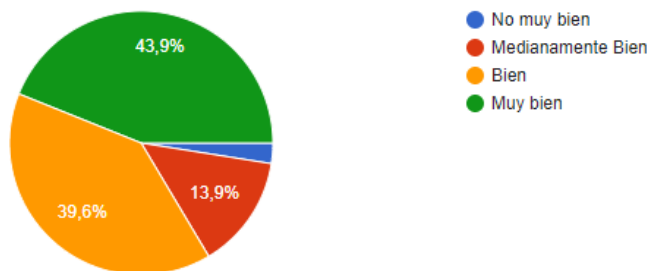
Para este estilo de liderazgo las características que más se ven reflejadas en las generaciones Y y Z son la alta motivación de los equipos que lo vemos en las respuestas anteriores, el esfuerzo es común dentro de los equipos de trabajo y por ende el reconocimiento, también que este estilo fomenta la responsabilidad del individuo y crecimiento tanto personal como profesional. Aunque este estilo de liderazgo es muy aceptado entre los jóvenes, no quiere decir que en todas las ocasiones sea la primera y más acertada elección, por que quien es un líder y ha estado en frente de un departamento y/o una organización sabe que en ocasiones es necesario tener respuestas rápidas, efectivas, autocráticas y que generen resultados rápidos a la vista; también se debe tener en cuenta que este estilo de liderazgo no genera competencia entre los miembros del equipo y todos sabemos que un poco de competencia siempre es buena para despertar los equipos y generar una sana competencia.

Figura 14.

Liderazgo participativo

Como me siento cuando mi supervisor o jefe directo toma las decisiones teniendo en cuenta mi opinión y mis puntos de vista:

280 respuestas



Nota. La figura muestra la percepción de la población encuestada al estilo de liderazgo Participativo ejercido por sus jefes o supervisores directos, y se da como resultado del trabajo de investigación.

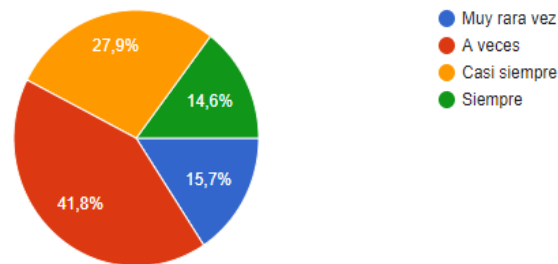
A pesar que están generaciones de trabajadores jóvenes siempre están experimentando e innovando en cuestiones laborales, se ve en el cuarto estilo que es el liderazgo liberal que ellos normalmente prefieren ser guiados y acompañados en la toma de decisiones, más bien como un tipo de mentor, la pregunta que se planteó para evaluar este estilo fue “Prefiero que mi supervisor o jefe directo me delegue la responsabilidad de realizar tareas y sea yo quien ponga las condiciones y tome las decisiones:” y se pueden observar los resultados en la gráfica.

Figura 15.

Liderazgo Liberal

Prefiero que mi supervisor o jefe directo me delegue la responsabilidad de realizar tareas y sea yo quien ponga las condiciones y tome las decisiones:

280 respuestas



Nota. La figura muestra la percepción de la población encuestada al estilo de liderazgo liberal ejercido por sus jefes o supervisores directos y se da como resultado del trabajo de investigación.

El 41.8% de los encuestados responde a la pregunta que a veces prefieren que sean ellos quien ponga las condiciones y sean quienes tomen las decisiones, el 27.9% casi siempre y muy rara vez el 15.7 como se puede observar en la figura 15.

El estilo de liderazgo liberal es un estilo delegativo y donde el equipo de trabajo tiene total libertad para adoptar y tomar decisiones por su cuenta, es un estilo que tiene un gran potencial a futuro por ser innovador ya que el líder tiene plena confianza en su equipo y no va a la delantera sino más bien detrás de ellos y les permite actuar según ellos lo consideren adecuado y pertinente. El objetivo principal de este estilo es crear un equipo de trabajo que sea autónomo y capaz de desarrollar tareas y objetivos sin la necesidad de supervisión o intervención alguna por parte de su supervisor directo o un líder, esto creando entre el equipo una conciencia para promover el

liderazgo dentro de sí mismo, donde cada uno es responsable por la toma de decisiones, pero también de sus consecuencias.

Aunque es un estilo innovador no es muy aplicado en el ámbito laboral ya que tiende a ser poco productivo si los miembros del equipo no se encuentran a gusto o comprometidos con la organización que no es este el caso, pero como se puede observar con los datos cuantitativos arrojados por el estudio, las generaciones Y y Z no están totalmente preparadas para que su jefe o supervisor directo les delegue total libertad, por sus características de personalidad ellos prefieren que se les delegue esa responsabilidad pero en ciertas ocasiones donde hay una probabilidad alta de ganar y de ser reconocidos por su logro, también tiene que ver con que las organizaciones tengan un ambiente liberal, que sea flexible tanto en su estructura como en sus políticas y esto no suele darse mucho en Latinoamérica por la idiosincrasia y forma de trabajar.

A nivel mundial las empresas que ejercen e impulsan esta práctica dentro de sus equipos son: IBM, Google, Amazon, Facebook, Samsung y Huawei, como podemos ver son conglomerados multinacionales grandes que es una porción muy pequeña dentro de las organizaciones a nivel sur América, apenas estas organizaciones están en el proceso de flexibilizar sus estructuras y sus políticas por eso sus trabajadores jóvenes también apenas están comenzando a incursionar en la onda del estilo liberal.

Para el quinto estilo de liderazgo que se va a evaluar es el estilo Transformacional donde el líder incentiva la creatividad y estimula intelectualmente el equipo y el personal que tiene a cargo y no necesita traer a nadie de afuera para realizar nuevas tareas o nuevas funciones que van surgiendo a medida que va creciendo la operación. Es un tipo de liderazgo que promueve la transformación de las personas siendo innovadores y a crear cambios que en el mediano y largo plazo van a tener buenos frutos en las organizaciones y se basa en la motivación que el líder genera dentro de su equipo, el líder debe ser una persona con un gran carisma y además inspirador debe tener una personalidad bien definida y una excelente visión hacia futuro.

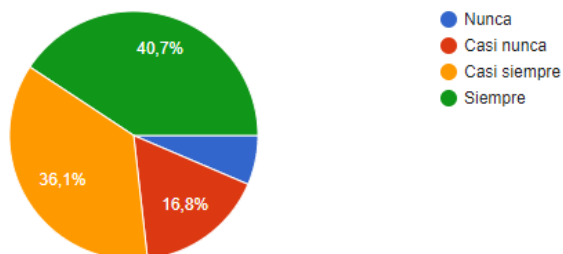
La pregunta planteada para evaluar este estilo fue “Me siento motivado cuando mi supervisor o jefe directo me incentiva a realizar mis tareas y proyectos de forma creativa:”

Figura 16.

Liderazgo Transformacional

Me siento motivado cuando mi supervisor o jefe directo me incentiva a realizar mis tareas y proyectos de forma creativa:

280 respuestas



Nota. La figura muestra la percepción de la población encuestada al estilo de liderazgo Transformacional ejercido por sus jefes o supervisores directos y es el resultado de la investigación.

Como se puede observar en la figura 16 es un estilo de liderazgo que los Millennials y Centennials aprecian mucho ya que el 40.7% respondió que siempre se sienten motivado cuando su jefe o supervisor directo los incentiva a desarrollar sus tareas de forma creativa y el 36.1% respondió que casi siempre.

Teniendo en cuenta que unas de las características más importantes de este estilo es que genera crecimiento personal dentro de las organizaciones, esto va ligado directamente a las expectativas laborales de estas generaciones, también el estilo motiva y esto es factor primordial para Millennials y Centennials, este estilo promueve la innovación y como se pudo observar en lo descrito por autores anteriormente esté también es factor clave en la toma de decisiones a la hora de juzgar una organización por parte de ellos, y otro aspecto importante que define este estilo como uno de los más aceptados entre las nuevas generaciones es que el estilo transformacional generan vínculos emocionales y afectivos entre los equipos y esto es muy valorado entre los trabajadores jóvenes.

La sexta evaluación que se realizo fue sobre el estilo de liderazgo Burocrático donde el líder dirige su equipo a la consecución de tareas con base en normas estrictas apoyadas en las políticas corporativas, para esta evaluación la pregunta que se planteo fue “Como me siento cuando mi supervisor o jefe directo me encomienda una tarea que debo realizar rigiéndome estrictamente por los lineamientos de las políticas corporativas:” y lo que se puede ver en la figura 17 es que el

50.4% se siente bien, el 19.3% se siente medianamente bien y 16.8% se siente muy bien, que en general es una buena aceptación con tan solo el 13.6% manifestando que no se siente bien.

Lo que develan las cifras es que los jóvenes no tienen un rechazo hacia los lineamientos o políticas corporativas ya que cuando se firma un contrato se contraen una serie de obligaciones y responsabilidades con la contraparte que llevan implícitas ciertas responsabilidades y el aceptar lineamientos que se establecen con el fin de cumplir con la misión y visión de las organizaciones, también que cuando los jóvenes realizan sus tareas y estas están encaminadas a cumplir objetivos de la organización que a su vez están atados a sus objetivos personales, ellos no tienen reparo en realizar sus tareas basados en las políticas corporativas.

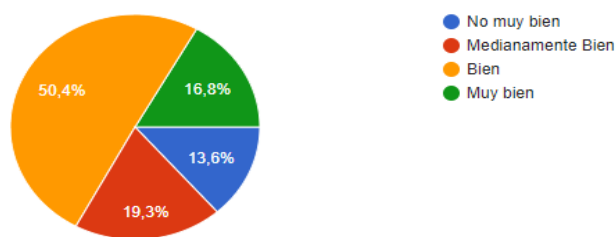
Este estilo de liderazgo es rentable cuando se utilizan en plantas de producción por la complejidad y peligrosidad de las tareas, también cuando se realizan tareas y se delegan responsabilidades en el manejo de maquinaria y maquinaria pesada, en situaciones o compañías que manejan grandes cantidades de dinero, y en general cuando existen riesgos de seguridad. Este estilo en particular se caracteriza por ser eficiente en la entrega y consecución de resultados de alta calidad, pero también algo a lo que los jóvenes no están dispuestos a ceder es que este estilo tiene un alto nivel de control, un ambiente de trabajo tenso y poco social, pero por las circunstancias actuales donde la mayoría de los trabajos se están desarrollando desde casa por la pandemia del Covid 19, estas características tienden a minimizar y esta clase de líderes se vieron forzados a ser más condescendientes y menos estrictos a la hora de que sus equipos deben realizar las tareas y la forma en que deben realizarlas.

Figura 17.

Liderazgo Burocrático

Como me siento cuando mi supervisor o jefe directo me encomienda una tarea que debo realizar rigiéndome estrictamente por los lineamientos de las políticas corporativas:

280 respuestas



Nota. La figura muestra la percepción de la población encuestada al estilo de liderazgo Burocrático ejercido por sus jefes o supervisores directos y se da como resultado de la investigación.

El séptimo estilo de liderazgo que se valoró fue el liderazgo pro personas que está enfocado desde el punto de vista humano, altruista y más allá de lo económico como la lucha contra la pobreza, la diversidad e inclusión y la lucha de los derechos de los más necesitados es desinteresado y como su nombre lo indica está enfocado en las personas.

Se caracteriza por invertir recursos a corto plazo para generar motivación y elevar las emociones del equipo de manera que estas inversiones lleve a los trabajadores al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales en el mediano y largo plazo, ya que al encontrar sentido a su trabajo a través del compromiso social que tiene la compañía con la sociedad se genera un mayor compromiso con lo que se está haciendo.

Con este estilo el líder busca soluciones más humanas y sensibles a los problemas que se están presentando dentro de las organizaciones, en la mayoría de los casos siempre se obtienen buenos resultados, se establecen lazos interpersonales más fuertes y de calidad entre los equipos que conforman las organizaciones, se incentiva la comunicación y el trabajo en equipo. Pero también los equipos deben invertir parte de su tiempo personal realizando estas labores y en muchos casos también sus propios recursos y en casos entender que el sacrificio que estas tareas con la sociedad demanda no es fácil.

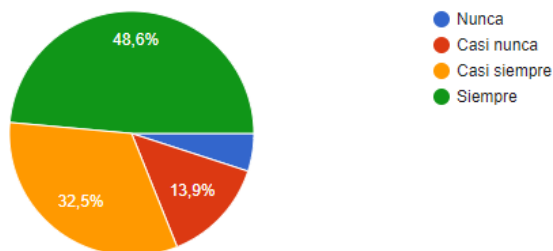
Como se puede observar en la figura 18 a las nuevas generaciones les motiva tener un trabajo donde sus líderes se preocupan por el desarrollo de tareas sociales y que esto genera un compromiso hacia la organización por que los Millennials y Centennials aprecian mucho los hechos donde la igualdad, la equidad y la inclusión sean prioridad en la agenda de las organizaciones, el 48.6% de los encuestados respondió que siempre se siente motivado por estas acciones de sus líderes, el 32.5% respondió que casi siempre y solamente 14 personas respondieron que no, pero en la gran mayoría este estilo de liderazgo genera un impacto positivo.

Figura 18.

Liderazgo Pro-personas

Me gusta y me siento comprometido con mi trabajo cuando mi supervisor o jefe directo toma la iniciativa de desarrollar programas de beneficio social en favor de las personas más necesitadas:

280 respuestas



Nota. La figura muestra la percepción de la población encuestada al estilo de liderazgo en Pro de las Personas ejercido por sus jefes o supervisores directos y es el resultado de la investigación.

El siguiente estilo de liderazgo es el liderazgo enfocado en las tareas donde el líder promueve tomar acciones en conjunto (Interdepartamental) para abordar y desarrollar objetivos integrales de la organización y debe ser un estratega en todo el sentido de la palabra, centran su trabajo y esfuerzo en los objetivos y tareas que ya se cumplieron ó sea en los resultados y el desempeño histórico esta clase de líderes son buenos en definir necesidades, cualidades, roles y demás aspectos para la asignación de responsabilidades. El líder enfocado en las tareas debe ser un influenciador que tenga buena comunicación dentro de toda la organización y deberá poder dar a conocer cuál es el objetivo organizacional que se desea lograr, y este debe tener un propósito claro, que sea para el bien común, que sea compartido por todos los miembros de la organización a todos los niveles y departamentos y que este sea desafiante. Un ejemplo de esta clase de objetivos que estos líderes deben transmitir y liderar para su cumplimiento es cuando una compañía se propone en ser la número uno en ventas de su sector o cuando el objetivo es posicionar la empresa como la mejor en calidad de sus productos o servicios y estos líderes involucran a cada uno de los miembros de la organización porque cada individuo aportara un granito de arena desde su labor para lograr el gran objetivo.

Como se observa en la figura 19 este estilo de liderazgo también tiene gran acogido dentro de las nuevas generaciones de trabajadores por tener esa connotación de inclusión y reconocimiento que tanto los motiva.

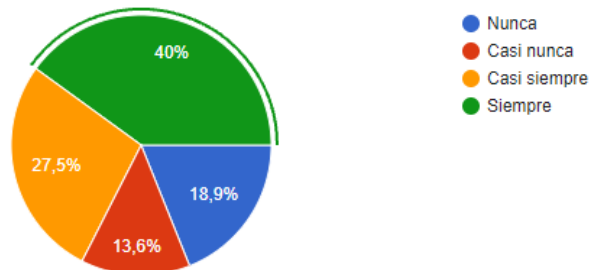
La pregunta para poder evaluar este estilo fue “Me gusta y me siento comprometido con mi trabajo cuando mi supervisor o jefe directo toma la iniciativa de realizar proyectos grandes dentro de la organización que implica trabajo en equipo de varias dependencias:” donde el 40% de los encuestados le gusta y se siente comprometido siempre con el estilo adoptado por sus líderes, el 27.5% casi siempre y solo el 18.9% nunca se siente contento y comprometido.

Figura 19.

Liderazgo Enfocado en las Tareas

Me gusta y me siento comprometido con mi trabajo cuando mi supervisor o jefe directo toma la iniciativa de realizar proyectos grandes dentro de la organización que implica trabajo en equipo de varias dependencias:

280 respuestas



Nota. La figura muestra la percepción de la población encuestada al estilo de liderazgo Enfocado en las Tareas ejercido por sus jefes o supervisores directos y se da como resultado del trabajo de investigación.

Y el noveno estilo de liderazgo a evaluar es el liderazgo Curva de la felicidad y estos son líderes que priorizan el grado de satisfacción de sus equipos por que una persona que es feliz es más productiva, líderes que son positivos, y que siempre están preocupados por crecimiento personal y el de su equipo.

La pregunta con la que se evaluó este estilo fue “Veo que mi supervisor o jefe directo se preocupa por mi crecimiento personal y que este siempre en buenas condiciones (Contento)” y los resultados que muestra la figura 20 es que al 34.3% de las personas ven que su jefe o supervisor directo casi siempre se preocupa por ellos, el 32.5% siempre y solo el 13.9% percibe que su supervisor muy rara vez se preocupa por su crecimiento personal y que se encuentre contento dentro de la organización.

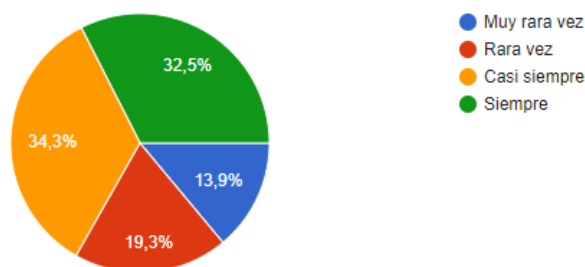
Esta clase de líderes que aplican este estilo saben que es una gran ventaja cuando trabajan con equipos felices ya que su productividad es mayor, el compromiso es también es mayor y esto es muy apreciado por los Millennials y Centennials cuando ven que sus líderes están pendientes de cómo se sienten, que necesitan, como los pueden apoyar en su crecimiento tanto personal como profesional y esto dará un gran resultado en la generación de valor de las organizaciones.

Figura 20.

Liderazgo de la Curva de la Felicidad

Veo que mi supervisor o jefe directo se preocupa por mi crecimiento personal y que este siempre en buenas condiciones (Contento)

280 respuestas



Nota. La figura muestra la percepción de la población encuestada al estilo de liderazgo basado en la curva de la felicidad ejercido por sus jefes o supervisores directos y es el resultado de la investigación.

4.2 Entrevista grupal

Para poder establecer el punto de partida de la entrevista grupal realizada el día domingo 10 de octubre de 2021 por medio de la aplicación TEAMS de Microsoft, se envió una encuesta a los 5 líderes de la generación X y Babybommer los cuales se encuentran entre los 40 y 55 años de edad y también se envió una encuesta previa a las 5 personas de las generaciones Millennials y Centennials; donde las preguntas al personal directivo estaban encaminadas a como ellos en su roll de líderes perciben en general a las nuevas generaciones que se están formando e ingresando a sus organizaciones, que aspectos en general creen que motiva a estas nuevas generaciones en sus labores, cuáles son sus preferencias laborales dentro de una organización y cuáles son los estilos de liderazgo que ellos creen que más positivamente impactan a estas nuevas generaciones en el trabajo. Aunque fue complicado poder agendar la entrevista con estas 10 personas por sus

múltiples ocupaciones y responsabilidades pero gracias a las nuevas tecnologías se pudo lograr con un resultado positivo ya que se conocieron puntos de vista de las dos caras de la moneda donde los ejes de la entrevista fueron la caracterización de los Millennials y Centennials en sus organizaciones y el poder tener una visión más clara del cómo gestionarlos para explotar mejor su potencial, como motivarlos como generar un mayor compromiso y por ende que su permanencia en las organizaciones sea más prolongada y evitar la fuga de talento.

Para establecer la base del ejercicio también se envió una encuesta previa a la entrevista a los Millennials y Centennials donde se buscaba conocer de manera general que los motiva o desmotiva de sus trabajos, cuales son los aspectos que a ellos los hace sentir a gusto dentro de una organización y esto a su vez como se manifiesta en la motivación y el compromiso que ellos tienen realizando sus labores en el día a día, como perciben a sus jefes o supervisores directos en el ámbito personal y laboral ya que las dos cosas son importantes para su desarrollo y que las dos no se consideran lo mismo cuando uno está visualizando una figura de autoridad, también si los objetivos organizacionales o corporativos están establecidos y acordes con sus propios objetivos, sus preferencias a la hora de escoger un trabajo por las características físicas y el ambiente laboral.

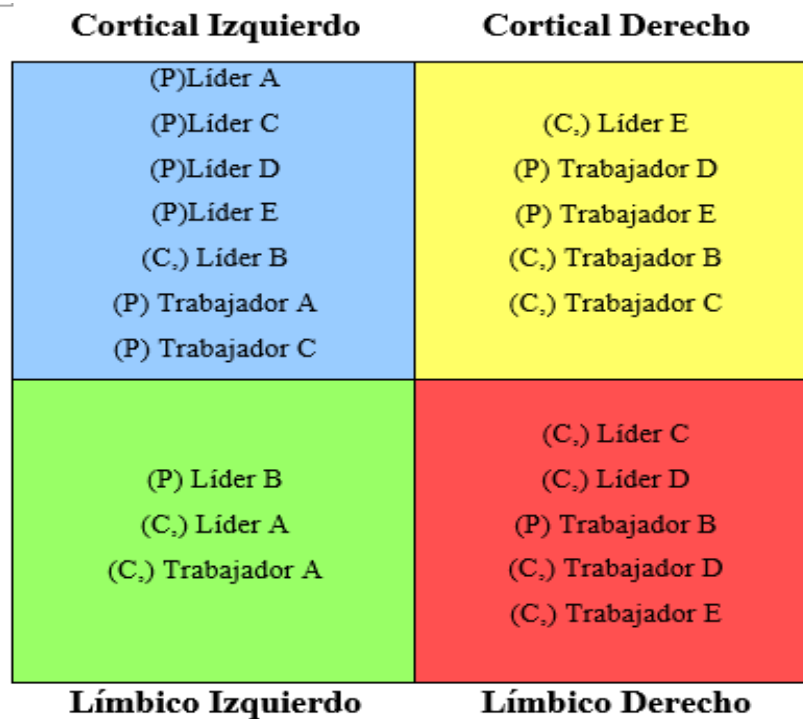
Ya en la entrevista se conocieron los puntos de vista de todas las personas y aunque diversos, en general a las conclusiones que se llegaron con el ejercicio si se obtuvo un consenso en cuanto a la caracterización de las nuevas generaciones, como gestionarlos y como se podría mejorar su permanencia para que esta fuera más prolongada dentro de las compañías y no sufrir por la fuga de talento, ya en cuanto a cómo mejorar el compromiso y como mantenerlos motivados las respuestas si fueron diversas ya que por la situación económica actual pos pandemia hay muchos factores que se deben tener en cuenta como es la tasa de desempleo actual a julio 2021 que se ubica para Colombia en 13.70% y aunque ha mejorado considerablemente después de estar en un 20.2% aproximado en la cúspide de la pandemia en julio 2020 hoy a mejorado considerablemente, pero que frente a sus contrapartes de la OCDE se encuentra a más del doble, ya que el promedio OCDE Total es de 6.16% como muestra la figura 22 (Camargo, 2021).

Los resultados del ejercicio para los líderes fue que el 80% de ellos se encuentran ubicados dentro del cuadrante Cortical Izquierdo (C) lo que los hace ser una seres lógicos, analíticos, unos líderes orientados al cumplimiento de logros, metas y objetivos, unos líderes financieros y prestos a la resolución de problemas con un estilo de liderazgo enfocado en la calidad, solo el 10% se encuentra en el Límbico Izquierdo (S) por lo que se caracteriza por ser un líder Organizado,

planeador, metódico, un líder mentor y apoyador lo cual es acertado porque esta persona se desarrolla dentro de su organización como gerente para Latinoamérica de logística. Ya en segundo plano como características de comportamiento complementarias los líderes están diversos el 40% se encuentra en el Límbico Derecho (I) lo que los hace que su estilo de liderazgo de calidad se complemente y sean un tanto liberales en su estilo de gestionar sus equipos, el resto se complementan en un 20% cada uno entre el Límbico Izquierdo (S), el Cortical Izquierdo (C) y el Derecho (D), como se puede observar en la figura 21.

Figura 21.

Distribución de las respuestas por cuadrantes de las personas entrevistadas



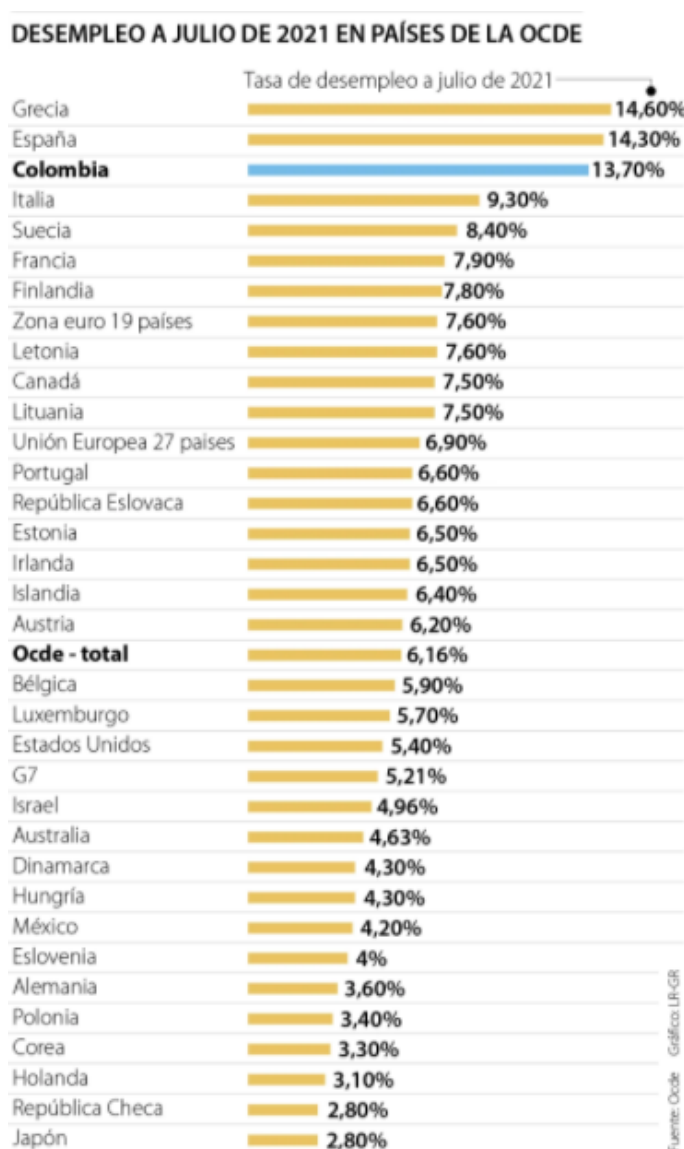
Nota. Esta grafica muestra la distribución de las respuestas de los líderes y trabajadores según su cuadrante comportamental, (P) Es su respuesta principal y (C.) es su respuesta secundaria y es el resultado del estudio de la investigación.

Para los trabajadores Millennials la distribución correspondió al 40% como su comportamiento principal en el cuadrante Cortical Izquierdo (C) lo que los hace unos trabajadores ordenados, analíticos y buenos en la resolución de problemas, los otros están distribuidos en un 40% Cortical Derecho (D) lo que los hace unas personas creativas, con buena comunicación, estrategas, intuitivos, innovadores y racionales, y el 20% se encuentra dentro del cuadrante

Límbico Derecho (I) lo que los hace personas con buena comunicación, creativos, con buenas relaciones interpersonales, sentimentales y emocionales.

Figura 22.

Tasa de Desempleo Países OCDE a Julio 2021



Nota. La figura muestra las diferentes tasas de desempleo de los países pertenecientes a la OCDE a Julio 2021. Tomado de: Camargo, R. (10 de septiembre de 2021). Tasa de desempleo en Colombia, más del doble del promedio de los países de la Ocde. La Republica. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/tasa-de-desempleo-en-colombia-mas-del-doble-del-promedio-de-los-paises-de-la-ocde-3230400>

5. DISCUSIÓN

A continuación, este aparte se enfoca en el perfeccionamiento de los ejes planteados y desarrollados en el ejercicio que se realizó mediante la técnica del Focus Group con las personas de las generaciones Baby boomers, generación X, generación Y y Z, y la encuesta masiva.

Con el objetivo de poder clasificarlos dentro del modelo de cuadrantes de Ned Herman el cual entregara la evaluación de cada persona en cuanto a su comportamiento, forma de aprender, de resolver problemas, la forma de comportarse y además los estilos de liderazgo que utiliza para las generaciones X y Baby boomers y cómo debe comunicarse con sus colaboradores, y para las generaciones Y y Z cuales estilos de liderazgo se adaptan mejor de acuerdo a sus comportamientos y como deben comunicarse y expresarse con sus superiores.

Es importante que tengamos en cuenta las condiciones socioeconómicas actuales como consecuencia de la pandemia del COVID 19, ya que si no se hubiese presentado este fenómeno mundial podríamos estar hablando de condiciones muy diferentes en el resultado de la investigación. Con respecto a ello Camargo (2021) cita lo siguiente:

En el marco de la OCDE y el contexto regional de América Latina y el Caribe Colombia evidenciaba tasas de desempleo superiores a los promedios regionales en los periodos pre pandemia que se acentuaron en la crisis económica y sanitaria. En este sentido, la recuperación del empleo ha transitado a un ritmo más lento que el del crecimiento económico dadas las altas cifras de informalidad y bajos estándares de protección social que hacen especialmente vulnerable el sistema laboral en contextos de crisis y ralentizan la recuperación de los niveles de empleabilidad, dijo Iván Jaramillo, director del observatorio laboral de la universidad del rosario (párr. 3).

5.1 Caracterización de la población laboral Millennials y Centennials y cómo gestionarlos para ser más productivos

Las respuestas recibidas por el personal directivo durante la entrevista se concentraron en las capacidades que los trabajadores de las nuevas generaciones poseen y la conclusión fue que ellos son muy capaces, inteligentes, audaces en la toma de decisiones, innovadores, saben explotar muy bien el uso de la tecnología, son creativos a la hora de desarrollar sus trabajos pero que sin duda alguna son personas con un carácter menos fuerte que sus antecesores. Además, están

conformes con su ética laboral en el desarrollo de sus labores pero este aspecto también debería trascender al campo del compromiso y en la permanencia de sus puestos de trabajo.

Durante la entrevista se estableció que son personas débiles a la hora de recibir una retroalimentación negativa sea cual sea la forma de proporcionar este feedback por parte de sus superiores, y lo mismo sucede al momento de recibir una respuesta de la que ellos no están de acuerdo o no es la que ellos esperan. Una anécdota que presentó una de las líderes Baby boomers cuando uno de sus subalternos le pidió permiso para ausentarse un día laboral antes de cumplir con su horario estipulado, ya que tenía entradas para asistir a un concierto en la ciudad y la líder le denegó su petición. La razón que le dio fue que la compañía se encontraba en el cierre trimestral, y era imprescindible la presencia de todos los miembros de su equipo, tanto para dar apoyo en el área como para cumplir con sus labores de cierre.

La gerente manifestó que la reacción de esta persona fue dejar su trabajo de casi 2 años como si nada hubiese pasado, y con él se fueron la confianza depositada, el entrenamiento, el coaching y todos los procesos que se habían invertido a esta persona para su crecimiento personal fueron dejados atrás solo porque no se le permitió ir al concierto.

Para el personal directivo que hacia parte del panel fue frustrante esta acción tomada por el joven ya que conocen de primera mano el impacto tanto psicológico, como productivo y/o monetario que esta acción causa en una organización y fue de total rechazo; mientras que para los jóvenes su respuesta fue que ellos harían lo mismo puesto que han esperado por un largo tiempo la presentación del artista, que esto es una ocasión que no se presenta a menudo y que además se perdería el dinero invertido en la compra de la entrada.

Entonces fue muy desalentador ver como estos talentos jóvenes que serán en el futuro los directores de las organizaciones se comportan de esa manera y no tienen el compromiso con sus equipos y su trabajo para dejar de lado sus deseos y anteponer el cumplimiento de las tareas y objetivos del equipo de trabajo generando esto una pérdida de valor para las organizaciones por que la fuga de talento tiene un costo alto y el impacto que esto genera dentro del equipo.

En general se tiene en mente que son muy capaces a la hora de afrontar retos, que buscan la mejora continua mediante la retroalimentación y el feedback continuo, que les gustan los nuevos retos y utilizan todas las herramientas a su alcance y más para afrontarlos de manera que su equipo salga adelante con el cumplimiento de las metas y objetivos, también los describen como una generación con muchas ganas de adquirir conocimiento.

Para el desarrollo de su trabajo cuando se debía realizar en las oficinas físicas de sus organizaciones ellos prefieren los horarios flexibles, que sean por bloques donde puedan disfrutar de varios breaks así sean cortos para poder poner sus pensamientos en orden, revisar sus redes sociales y disfrutar de una bebida por lo general un buen café, también les gustan que sus trabajos se desarrollen en un ambiente agradable con un mobiliario cómodo y donde lo visual juegue un papel importante en la comodidad y manejo del estrés, prefieren las sillas cómodas con soporte lumbar, los computadores portátiles para desarrollar su labor en cualquier lugar inclusive desplazándose entre su casa y la oficina, elementos como teclados y ratones de alta tecnología que vayan a la vanguardia con sus pensamientos y les facilite sus labores pero esto no quiere decir que sean prioritario para ellos porque saben y conocen de primera mano que la capacidad de gasto de las empresas latinoamericanas no es la mejor y reconocen que cuando una compañía hace este tipo de inversiones incurre en gastos elevados y que van encaminados a su bienestar.

Se reconoce entre el panel que los Millennials y Centennials valoran demasiado su tiempo personal, familiar y social, esto en el ámbito fuera del trabajo y que por ende es poco probable que estén de acuerdo o quieran hacer horas extras o trabajar los fines de semana. Este es un factor determinante entre los jóvenes que hicieron parte del panel ya que el 100% expreso que no estaba dispuesto a trabajar los fines de semana si su horario laboral era de lunes a viernes.

En particular se reconoce que a estas generaciones no los mueve el dinero como compensación a su trabajo, que hay aspectos más importantes para ellos que el dinero y este es el salario emocional y que esto es lo que los motiva, sin dejar de lado que todas las personas que se entrevistaron tienen necesidades y responsabilidades diferentes como son los hijos, gastos y compromisos en sus hogares, pago de estudios, pago de bienes materiales, inversiones y demás.

Y esto hace que sus prioridades cambien a la hora de percibir o valorar sus salarios económicos, pero en general si se concibe que ellos dan un valor enorme a esas retribuciones no monetarias que ofrecen sus organizaciones y que a veces no se perciben pero que generan bienestar, comodidad, placer, liberación de cargas que los hacen más productivos y comprometidos con las organizaciones como lo es el salario emocional y se puede observar en la figura 23.

Figura 23.

10 Ejemplos de Salario Emocional



Nota. La figura muestra los ejemplos de lo que representa Salario Emocional para las personas, Prevenir Ejemplos-de-salario-emocional. Tomado de: Prevenir. (2021). Ejemplos de salarios emocional. <https://prevenir.com/2021/01/14/10-ejemplos-de-salario-emocional/>,

Se percibe que entre Millennials y Centennials que la mayor fuente de motivación es el reconocimiento, puesto que les demuestra que tienen talento, y que tienen oportunidades de crecimiento dentro de la organización, es particular como estas generaciones fueron exaltados por sus padres generando esa necesidad psicológica de tener que ser reconocidos por cada acción buena que realizan y esto se trasladó al campo laboral donde su supervisor casi que por regla general debe hacer este reconocimiento para que los miembros de su equipo se sientan a gusto.

En la entrevista grupal se estableció también que sus objetivos a mediano y largo plazo es crecer profesionalmente y que a medida que esto va sucediendo también van a ir cambiando y moldeando las organizaciones a sus necesidades y estilos de trabajo; esto para las personas que

son profesionales y/o que están realizando estudios para serlo y para los que no son profesionales y que no están realizando estudios o que no van a realizarlos es poder generar un ingreso para ellos y sus familias y tener una estabilidad económica y emocional a futuro.

Este crecimiento de estas nuevas generaciones en el campo laboral ellos esperan que se dé no solo de su preparación en la academia, sino que provenga de sus relaciones profesionales dentro de la organización, que provenga del mentorismo de sus líderes, de la experiencia que van a ir adquiriendo desde sus diferentes roles en las organizaciones y de lo que ellos como personas y profesionales van a hacer para que este crecimiento pueda darse a satisfacción. Podríamos decir que este crecimiento se podría distribuir, así como se observa en la tabla 2:

Tabla 2.

Tabla de relevancia de las actividades generadores de crecimiento profesional

| Crecimiento Profesional | |
|---|-------------|
| Aporte Personal (Que voy a hacer para lograrlo) | 70% |
| Mentoring o Coaching (Jefes o supervisores directos o no) | 20% |
| Academia | 10% |
| Total | 100% |

Nota: Esta tabla muestra el valor porcentual que deben tener las actividades a desarrollar para el crecimiento profesional dentro del esquema de Smart Thinking y está creada a partir de la experiencia profesional y académica del autor

Las nuevas generaciones tienen claro que entre mayor sea su crecimiento profesional y mayor sea su conocimiento, van a tener una mejor retribución salarial, y esto se va a ver reflejado en su nivel de vida y en el desarrollo de sus objetivos personales como es viajar e independizarse que fueron las dos cosas que más mencionaron en la sesión.

Es curioso encontrar que entre las nuevas generaciones aunque están siendo parte de la fuerza laboral de la economía, la mayoría de ellos piensa en independizarse y tener su propio negocio, es así que en Colombia por causa de la pandemia creció considerablemente la economía diversa jalonada por lo emprendimientos y estos emprendimientos fueron creados en su mayoría por Millennials y Centennials en diversos campos del aparato productivo nacional donde estas

generaciones por su capacidad analítica y creativa a pesar de la crisis vieron oportunidades y con su deseo de independizarse lo han logrado.

En cuanto a sus planes y objetivos a largo plazo se puede concluir que tanto Millennials de la segunda generación ósea los menores de 32 años como Centennials no se encuentran muy claros a la hora de expresarlos o si quiera definirlos, tienen claro lo que esperan de su trabajo actual y planes y objetivos a mediano plazo pero al largo plazo en su mayoría no. Es una generación que no desea adquirir muchas responsabilidades y crece la predisposición de las parejas jóvenes de no querer tener hijos y su decisión la basan en la economía, la libertad, el cambio climático y un futuro incierto para su descendencia, además que el mundo va cambiando día a día y con ello sus prioridades y no tienen entre estas el tener hijos. La tendencia de compartir un espacio y tiempo en pareja toma relevancia pero no los hijos y esto ha modificado el ciclo de vida de nacer, crecer, reproducirse y morir, hasta el punto en que las instituciones educativas han tenido que evaluar sus planes y objetivos a futuro porque cada vez ingresan menos niños al sistema educativo a nivel mundial.

Los Millennials y Centennials son más lentos que sus antecesores en formar sus propios hogares ya que no los ven como una segura compañía durante la vejez, por el contrario priorizan otras cosas como su libertad y el trabajo sobre los hijos, por ejemplo a los Baby boomers les aterra el hecho que una mujer joven priorice su carrera profesional y su formación académica sobre tener una familia y por el contrario prefiera tener una mascota como compañía. Hay datos que indican que 1 de cada 10 Millennials viven con su compañero y al menos 1 hijo, comparado con el 40% de la generación X.

En España ya uno de cada 10 Millennials ya tiene claro que no van a tener hijos y un 21% no sabe si algún día va a tener descendencia aunque al 66% si le gustaría tener una familia en el futuro respecto a los que no desean tener un descendiente el 70% lo atribuye a que dan a que los hijos acarrear muchas preocupaciones, el 67% lo atribuye a que limitan mucho el tiempo libre y el 64% el aspecto económico a la hora de criarlos. Estos son datos arrojados por un estudio que la fundación FUNCAS que es un centro europeo para el análisis de datos dedicado a la investigación social y económica y su divulgación que se realizó sobre 3.000 jóvenes (Varela, 2019). Esto es un estudio europeo pero es tendencia a nivel mundial donde vemos que ellos prefieren en su mayoría vivir con un familiar 43%, el 41% viven con su pareja, el 8% viven solos y solo el 8% restante comparte la vivienda estos factores hacen que estas generaciones prefieran no tener hijos.

Es así que los líderes para poder gestionar estas nuevas generaciones en la búsqueda de resultados positivos dentro de las organizaciones a nivel global, que contribuyan al desarrollo, la optimización de los recursos, la maximización de utilidades, y que tengan un buen desempeño en todas las áreas de la empresa, deben alinear sus objetivos con los objetivos corporativos y combinar una serie de factores personales y profesionales que sacaran lo mejor de cada persona utilizando varios estilos de liderazgo porque por las características de estas nuevas generaciones no solo basta con un estilo sino que debe ser la combinación y sinergia entre varios factores para lograr un buen resultado basado este en una comunicación constante y abierta, un seguimiento que debe tener sus evaluaciones de resultados y la comunicación de estos resultados como lo muestra la figura 24 del Global Value Consulting de crecimiento y alineación de Ejecutivos con la consecución de objetivos dentro de las organizaciones.

Figura 24.

El Crecimiento y Alineación de Ejecutivos



Nota. La figura muestra las diferentes etapas de crecimiento de los ejecutivos y como se debe alinear con la consecución de objetivos, Globalvalue.cl Crecimiento y Alineación de ejecutivos, Santiago Tomado de. Global Value (2018). ¿Qué es Alinear a los ejecutivos? <http://www.globalvalue.cl/?q=node/44>

5.2 Compromiso y motivación

Los resultados de la investigación muestran que en general esta generación se siente comprometida con sus empleadores, pero no en el grado que sus líderes lo desearían ya que si bien es cierto que tanto en las entrevistas como en las encuestas podemos observar que si hay un grado alto de compromiso, lo que las personas expresaron es que no dejarían pasar una buena oportunidad laboral así estuvieran realizando bien su trabajo y se sintieran medianamente bien dentro de las organizaciones.

También se vio la misma característica cuando se cambió la pregunta y se dirigió a si dejarían su trabajo por nuevas experiencias a nivel personal como viajar o tener tiempo libre y la respuesta fue la misma.

Como dato curioso no hay tendencias a respuestas diferentes entre las personas con diferentes niveles educativos y niveles de responsabilidad como hijos o deudas. Pero se puede apreciar que hay menos compromiso y motivación cuando las condiciones laborales no son las mejores, cuando el jefe o supervisor directo no utiliza los estilos de liderazgo adecuados o no los aplica correctamente, cuando es una organización lineal y poco flexible, y/o cuando los objetivos corporativos no están alineados a los planes y objetivos de los trabajadores de las nuevas generaciones.

No se puede dejar de lado que si hubiésemos hecho este ejercicio a mediados del 2020 los resultados hubiesen sido muy diferentes por el efecto de la pandemia del Covid19 donde cada persona necesitaba y se sentía en la obligación de resguardar su fuente de ingreso y fue en el momento donde más se acentuó a nivel global el efecto económico de las restricciones de movilidad.

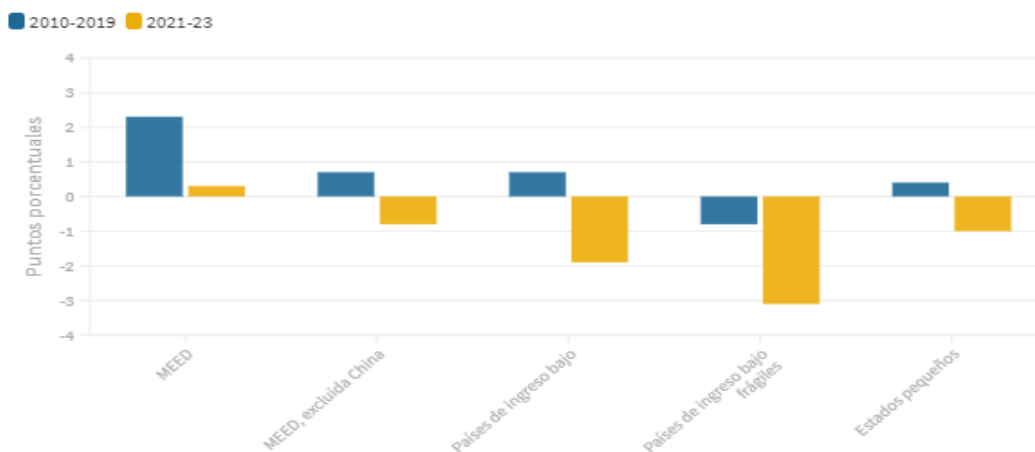
Ya en este momento donde la reactivación económica ha repuntado considerablemente en comparación de junio-julio 2020, pero teniendo en cuenta que este crecimiento es siempre desigual entre países, se cree que a nivel global el crecimiento será de 5.6% para este año y se deberá en gran medida al jalonamiento de las economías del primer mundo y esto se verá reflejado en el ingreso per cápita ya que a pesar de la recuperación el PIB mundial será menor en 3.2% por debajo de las predicciones realizadas antes de la pandemia como lo vemos en la gráfica 8 del Banco Mundial del crecimiento del ingreso Per Cápita como muestra la figura 25.

Lo que hace que las nuevas generaciones estén un poco más relajadas y seguras con la consecución de un nuevo empleo en el caso de querer cambiarlo dadas las condiciones y su nivel de lealtad y compromiso.

Figura 25.

Crecimiento Per cápita Economías 2010-2023 Banco Mundial

Crecimiento del ingreso per cápita en relación con las economías avanzadas



Fuente: Banco Mundial

Notas: MEED = mercados emergentes y economías en desarrollo; LICs = países de ingreso bajo; LICs frágiles = países de ingreso bajo afectados por fragilidad y conflicto. El crecimiento relativo del ingreso per cápita se calcula como una diferencia en el crecimiento del PIB per cápita entre los respectivos grupos de los MEED y las economías avanzadas. Para obtener más información sobre los "Estados pequeños", visite: <https://www.worldbank.org/en/country/smallstates/overview> (i).

Nota: Esta figura muestra el crecimiento del ingreso per cápita de las economías de las economías en desarrollo y países de ingresos bajos en referencia de las economías avanzadas. Tomado de: Banco Mundial (2021). The global Economy. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-Economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs>.

5.3 Permanencia más prolongada y fuga de talento

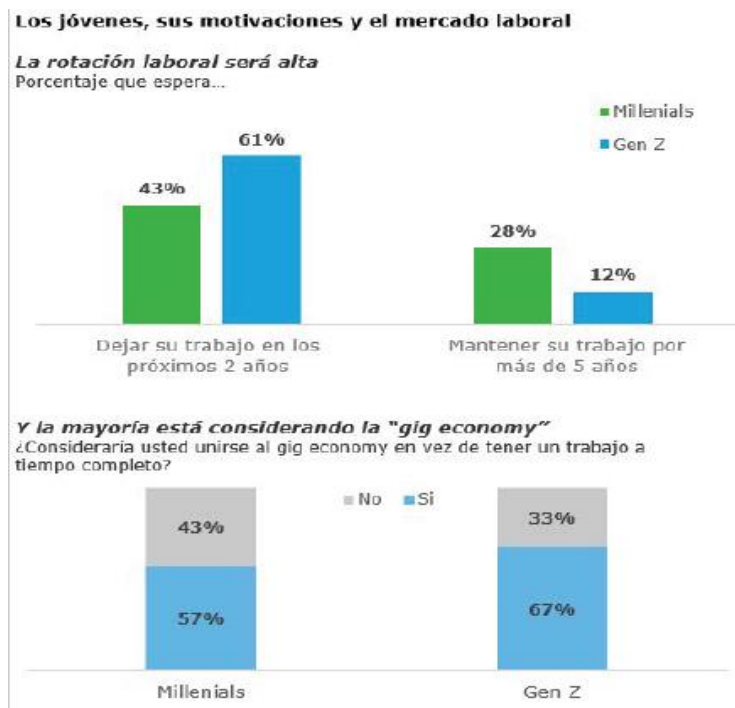
Esta es una problemática que se da a nivel global ya sea entre organizaciones del mismo país o continente y entre países en vía de desarrollo a países desarrollados con mejores condiciones que se produce cuando personal calificadas abandonan una empresa para emprender una nueva aventura laboral en otra.

El promedio de cuanto espera usted permanecer en la organización de las personas que hicieron parte del ejercicio es de 2.8 años, y en la encuesta 130 personas respondieron que más de

2 años, 80 personas más de 2 años y solo 33 personas menos de 1 año, mostrando la misma tendencia y estando un poco por encima del promedio mundial del 2.7 años y en países como México que para el 2016-2018 el promedio era de 2 años según un estudio realizado según cifras de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y lo declaro su director José Medina Mora. Y en estados unidos según datos arrojados por un estudio realizado por la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos donde indican que los trabajadores entre 25 y 34 años ahora pasan una media de 2,9 años con cada trabajo, comparado con el promedio de 3,2 años en 1983.

Figura 26.

Los Jóvenes, sus Motivaciones y El Mercado Laboral



Nota. La figura muestra las motivaciones de los jóvenes a permanecer en un trabajo o cuáles son sus perspectivas en el mediano y corto plazo. Tomado de: Deloitte Millennial Survey (2018). Los Jóvenes, sus motivaciones y el mercado laboral

Lo que antes era percibido por muchas personas de la generación Babybommer y algunos de la generación X como normal, que era la permanencia en un mismo trabajo casi toda la vida productiva, hoy no es tan normal y se percibe de manera diferente por los jóvenes gracias a las transformaciones en el mundo, las nuevas formas de percibir la vida y la nueva escala de

prioridades de la población laboral joven. Ahora lo normal es salir de la zona de confort y el equilibrio vida laboral vida personal es lo que Millennials y Centennials priorizan.

Lo que antes era visto por los trabajadores como nada normal o común que era la rotación laboral, hoy es percibido como normal y es considerado además como una virtud y se reconoce como la capacidad de adaptarse fácil y rápidamente a los cambios y a un contexto laboral variable. Lo que estas nuevas generaciones destacan como positivo es la capacidad de buscar cosas nuevas y salir de la zona de confort a la que se llega luego de finalizar sus curvas de aprendizaje y que le propone nuevos retos y nuevas experiencias, obvio este es percibido de forma contraria por sus contrapartes por el impacto que esto tiene en los equipos de trabajo y la productividad de los equipos y que no decir del impacto económico en las organizaciones.

En un reporte del periódico británico The Independent ponen sobre la mesa que si bien es cierto que el salario juega un papel importante en el cambio de empleo los trabajadores Millennials y Centennials priorizan la ética de las empresas y sus prácticas como la principal razón para irse las organizaciones. Es curioso ver cómo estas nuevas generaciones se sienten más a gusto fuera de su zona de confort que dentro de ella y que además de estar necesitando nuevos desafíos, estar motivados en sus trabajos, ellos no están de acuerdo con la premisa de sus antecesores de “Vivir para Trabajar y Trabajar para Vivir ” prefieren las compañías con estructuras y horarios flexibles por eso cada vez más toma fuerza las plataformas y las compañías donde puedan realizar su trabajo más de manera autónoma y con libertad que es a lo que le están apuntando las organizaciones liberales en este momento (Síseles, 2019).

Figura 27.

Que Quieren los "Millennials"



Nota. La figura muestra las preferencias y perspectivas de la generación Millennials frente a sus empleos, Que quieren los Millennials. Tomada de: Casilda, A. (2016). Los 'Millennials' quieren menos cargos y más formación y salario. <https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2016/11/17/582da9daca4741d11f8b45bc.html>

En otros aspectos importantes en la permanencia de la fuerza laboral de las nuevas generaciones dentro de las organizaciones son los descritos en la encuesta realizada por la firma Deloitte en el año 2018 donde 12.299 jóvenes fueron encuestados en relación con sus trabajos, líderes y percepción mundial donde se destacó nuevamente el hecho en que los jóvenes perciben que sus líderes no están aportando a ayudar a la sociedad y que tampoco están totalmente satisfechos con el manejo ético de las organizaciones, las prioridades a la hora de considerar una

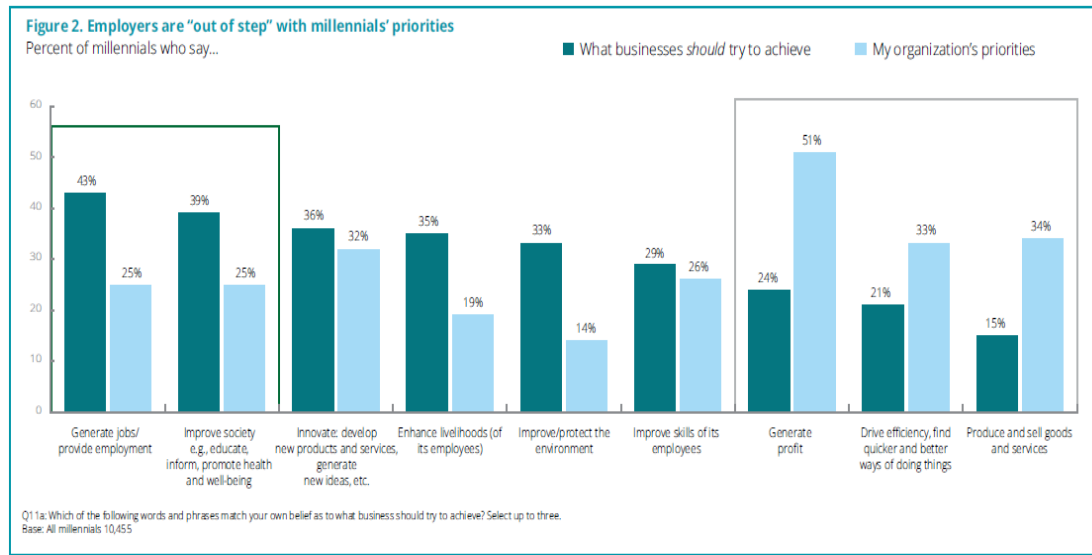
oferta laboral son una cultura corporativa positiva en cuanto al ambiente laboral, la flexibilidad tanto en espacios como de horarios, la remuneración y el reconocimiento, y otros aspectos importantes que ellos priorizan y desean que sus empleos les proporcionen como vemos en la figura 27 .

También muchos trabajadores sienten que no están preparados para adoptar la llamada industria 4.0 y buscan empresas que los ayuden a desarrollar sus capacidades en este campo. La mayoría se movería sin dudarlo a la “Gig Economy” como alternativa de trabajo de tiempo completo porque así podrán trabajar las horas que quieran y tener un mejor balance entre la vida laboral y personal con mayor independencia como se observa en la figura 25. Y por último estas generaciones consideran que los líderes políticos y los líderes religiosos tienen un impacto negativo sobre ellos y/o sobre su entorno (Deloitte, 2018).

Sin duda alguna se deben realizar cambios en los estilos de liderazgo pero más importante para poder dar pertenencia y compromiso a las nuevas generaciones con sus empleadores, las compañías deben realizar cambios estructurales y de objetivos ya que la fuga de talento se produce por que las organizaciones no están cumpliendo con sus expectativas como muestra la figura 28, que si lo evaluamos más a fondo son prioridad no solo para Millennials y Centennials sino para todos porque tienen un sentido social y ambiental que benéfica a toda la sociedad. Esto lo podemos evidenciar en las respuestas no solo de las entrevistas que se realizaron con los Millennials, Centennials sino que también se puede ver a mayor escala en la gráfica sobre la encuesta de Deloitte (2018), y lo que es más curioso es que los entrevistados de las generaciones X y Baby boomers también coinciden como factor fundamental en el desarrollo de las industrias a futuro y su personal que las conforman.

Figura 28.

Los Empleadores están Fuera de Foco Frente a las Prioridades de los Millennials



Nota: La figura muestra como los empleadores se encuentran desalineados con las prioridades de sus trabajadores Millennials, Tomado de: Deloitte. (2018). Encuesta Millennials 2018. Características del trabajo ideal de un millennial. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Encuesta-Millennials-2018.html>

Los aspectos que más se destacan entre los jóvenes es el compromiso social que las organizaciones deben tener y que no tienen y el compromiso con su bienestar que también fallan por que no van acordes a sus objetivos.

Así que, si dentro de los equipos y por ende las organizaciones, sectores económicos, países y a nivel mundial se comienzan a establecer esos pequeños cambios, a poner un granito de arena para el mejoramiento continuo se verá a futuro que el talento humano dentro de las organizaciones va a tener un mayor compromiso, lealtad y confianza para hacer carrera en ellas y no tenga que migrar a otra organización dentro de su país o fuera de este dónde existan mejores condiciones.

5.4 Caracterización en el modelo de los cuatro cuadrantes de Ned Herrmann

Durante el ejercicio de la entrevista grupal vía TEAMS también se desarrolló el ejercicio con los participantes de los cuadrantes de Ned Herrmann donde todos participaron y el 80% de ellos al recibir los resultados dijeron que el resultado era 94% correcto, el 10% que había acertado

en un 75% en cuanto a su forma de actuar, pensar, aprender, liderar pero que había fallado en ciertos aspectos no críticos de su personalidad y el 10% restante respondió que el ejercicio había tenido un 60% de certeza en los resultados.

Con lo que podemos asegurar que los resultados del test son altamente confiables y que proporcionarán las herramientas para poder establecer como la diferencia de edad tienen efecto en los estilos de liderazgo y poder identificar entre los líderes los aspectos que les ayuden a tomar conciencia de las necesidades de su equipo. Para el análisis y la presentación de los resultados se omitieron los nombres de los participantes por privacidad de sus roles y organizaciones.

5.4.1 Nivel directivo generaciones Babyboomer y X

Para el nivel directivo el ejercicio se realizó con cinco mujeres todas de la alta gerencia de diferentes organizaciones de diversos sectores de la economía y los resultados fueron los siguientes:

Líder (A) los resultados fueron C+S y se caracteriza por ser racional ya que sus pensamientos y forma de liderar se encuentran dentro del hemisferio izquierdo del cerebro como lo podemos ver en la figura 29. Ella es una líder enfocada al logro y cuidadosa con los detalles, siempre analizando cifras puesto que se desempeña en un cargo de alta gerencia en la parte financiera de las organizaciones, sus análisis en su gran mayoría se basan en aspectos cuantitativos, también se destaca en el ámbito administrativo y aunque su fuerte no es la resolución de conflictos, por su rol ha tenido que desarrollar esta habilidad. Ya en la parte de liderazgo se basa más en los hechos que en los pensamientos, su estilo es un liderazgo planificador ya que es una persona metódica y enfocada al resultado de sus clientes, y en la parte aplicativa prefiere el estilo democrático ya que en la toma de decisiones siempre está presente su equipo que es el que se encuentra en campo o en cliente desarrollando las actividades diarias y es quien conoce más el día a día de las operaciones.

Entiende que podría dirigir sus diferentes equipos de una manera más moderna aplicando otros estilos y/o combinándolos con su estilo actual, sabe que por su rol también aplica el estilo enfocado a las tareas, pero es consciente que si lo combinara con el estilo pro personas esta combinación en su área de experticia sería una buena combinación y daría resultados positivos tanto para su empresa como para sus clientes.

Es consiente que por la diversidad de edades de su equipo no es fácil identificar las necesidades individuales de sus equipos pero sabe de antemano que si combinara varios estilos esto tendría una reacción positiva en sus colaboradores, y el estilo que va a implementar a futuro es el de la curva de la felicidad ya que esta clase de líderes irradian positivismo y transmiten crecimiento personal con sus acciones, sabe también que si una persona es feliz con lo que hace su porcentaje de productividad se incrementa hasta en un 88% como lo indica en su estudio de “Felicidad y Trabajo de la consultora Mexicana Crecimiento Sustentable”.

Líder (B): los resultados del test para esta líder fueron S + C también si forma de actuar es racional ya que sus resultados se encuentran en la parte izquierda del cerebro. Es una persona visual en su forma de aprender y su proceder a nivel personal es actuar rigiéndose por las reglas en todos y cada uno de los aspectos de su vida.

En el estilo de trabajo y como dirige sus equipos utiliza mucho la cronología de actividades y las organiza de manera secuencial, por lo tanto realiza las actividades previamente planeadas y para esa planeación es metódica, numérica y administradora y se siente que desde pequeña se caracterizó por organizar eventos y actividades dentro de las instituciones educativas que perteneció y en su familia, entonces en su rol de gerente de logística se encuentra plenamente a gusto y realizada como profesional y como persona.

Es consiente que su estilo de liderazgo es el autocrático y lo combina con el estilo de liderazgo enfocado a las tareas por su rol dentro de la organización que debe tener interacción y desarrollar objetivos con diferentes departamentos dentro de su compañía a nivel América. Y por lo tanto debe cambiar esos estilos para tener un mejor grado de aceptación dentro de las nuevas generaciones, también que debe dar más participación a los miembros de su equipo en la toma de decisiones para que ellos se sientan comprometidos con su trabajo y por ende con la organización, y esto generara una mejor comunicación de dos vías dentro de su equipo y una mayor productividad de su equipo.

Con el desarrollo de la actividad y por su metodología por primera vez tuvo que evaluar su estilo de dirigir equipos, la forma en que su actuar influye entre las personas que dirige y también por primera vez recibió el feedback de los Millennials y Centennials de lo que genera entre estas generaciones su estilo de liderazgo y la manera en que ella podría mejorarlo para dirigir equipos de las nuevas generaciones; donde debería poner en marcha unas sesiones de mentoring con su equipo y escuchar sus necesidades, sus ideas, sus problemas y sus triunfos, y aunque es una persona

que se preocupa por el reconocimiento de su equipo estos aspectos harían que su relación con su equipo mejorara considerablemente y la productividad de su equipo también generando esto un valor agregado a su equipo dentro de las cifras de la organización.

Para líder C los resultados son C + I destacándose por ser una líder también enfocada al logro pero es emotiva y se preocupa por las relaciones interpersonales de calidad como lo podemos ver en la figura 28, es curioso ver como esta líder tiene su forma de pensar, aprender y dirigir equipos dentro de los hemisferios izquierdo y derecho que no es común pero que hace una combinación que genera buenos resultados por el equilibrio que esta forma entre la estructura de una persona y el manejo de los sentimientos pero sin duda que el cortical izquierdo es el que predomina.

Dentro de su organización se destaca por ser una líder con un alto compromiso por sus colaboradores y con una comunicación definida por su asertividad, durante toda su carrera de alrededor de 35 años se ha caracterizado por su facilidad para enseñar y su estilo pedagógico, es una persona estructurada, analítica, enfocada al detalle y las referencias de carácter cuantitativo son el driver para sus análisis, buena en la resolución de conflictos y esta característica la ha pulido a lo largo de su carrera preparándola para su roll actual donde está es una característica y/o habilidad blanda que la ha llevado a generar beneficios económicos para su organización y para múltiples clientes de diferentes áreas de la economía global con las autoridades tributarias de cada país.

Es una persona enfocada en los hechos y estos también la basa en los resultados cuantitativos es auditiva en su forma de aprender, aunque también por su roll a lo largo de los años ha tenido que aprender a utilizar las habilidades visuales tanto para aprender como para expresarse.

Utiliza el estilo de liderazgo situacional de Blanchard (2013) donde por las características de las personas a nivel de sus capacidades y su deseo el ser desarrolla sus tareas. Por ser una personal de la alta gerencia senior dentro la organización debe usar diferentes estilos de liderazgo donde se destacan el natural ya que deja que los gerentes y los gerentes junior tomen la iniciativa y tengan el control de la situación generando confianza entre sus colaboradores, también por la estructura de la organización y su carácter utiliza el estilo participativo ya que muchos de sus equipos realizan la labor en cliente y conocen de antemano la situación más de cerca, los problemas más de fondo y la naturaleza del negocio del cliente, entonces sería ilógico ir en contra del flujo natural de las cosas y no involucrar a sus colaboradores en la toma de decisiones y en la

estructuración y planeación de las estrategias a seguir para el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos.

Su drive es mantener a su equipo altamente motivado y comprometido, con alto grado de felicidad dentro de su personal para que puedan desarrollar mejor y más eficazmente su trabajo. Ella tuvo una gran aceptación por parte los Millennials y Centennials en el desarrollo del ejercicio pero también hay oportunidad de mejora en algunos aspectos y es consiente que por el alto número de colaboradores y la diversidad de generaciones entre esté, no es fácil tener un equilibrio y tener feliz a todos, por lo que uno de los aspectos a mejorar es darle la oportunidad de escalar dentro de la organización a los jóvenes, darles la oportunidad de explotar sus capacidades de una forma más fácil ya que por la burocracia del gremio y de su organización no es fácil acceder a esos cargos directivos si no se cuenta con una vasta experiencia y esto solo se adquiere con los años por lo que va empezar a cambiar esos paradigmas dentro de su organización, y un aspecto que los jóvenes destacaron de su estilo y que los llevo a reconocer a su compañía como una compañía donde les gustaría pertenecer es la continua capacitación y actualización en temas de tributación, financieros y tecnológicos que les ayudar a desarrollarse no solo en su área de conocimiento sino que pueden ir adquiriendo conocimientos que van a la vanguardia de cómo va cambiando el mundo y sus diferentes economías por región.

Para la líder (D) el resultado fue C + I también, ella es una líder con enfoque a la entrega de resultados, a los logros y cumplimiento de objetivos principalmente por tener predominancia en el cortical izquierdo, pero a diferencia de la líder (C,) ella en los resultados tiene un porcentaje más alto en la parte del límbico derecho lo que la hace más emotiva, con un sentido más humano a su esencia de vida y su estilo de liderazgo.

Esta persona sabe que sus estilos de liderazgo son la capacidad que ella tiene para influir en las personas, de ir captando seguidores a través de la manera como ella les va interviniendo en sus comportamientos y en ocasiones cambiando conductas, y el cómo lo utiliza será la clave para el éxito de la productividad en su organización.

Es una líder enfocada al resultado, es financiera y muy buena en la resolución de conflictos, es expresiva y emotiva por lo que las relaciones con sus equipos se llevan un poco más allá de lo laboral generando esto un vínculo con su equipo estrecho y que en su trayectoria profesional le ha funcionado bien, aunque nunca han faltado las personas con las que no ha funcionado. Sus estilos de liderazgo son carismáticos ya que ella genera entre su equipo entusiasmo y pasión por lo que

hacen, con su equipo la comunicación es fluida y de doble vía, sostiene buenas relaciones interpersonales en su vida en general y esto tiene un resultado positivo en su organización que, aunque no es muy grande si tiene un reconocimiento en el sector de oíl & gas importante. También es una líder que ha adquirido las destrezas para poder utilizar el estilo transformacional con sus equipos ya que estimula la creatividad, el uso de las herramientas tecnológicas, incentiva y promueve el crecimiento dentro de las organizaciones en las que se ha vinculado y esto se puede ver ya que varios miembros de su equipo actual vienen con ella de organizaciones anteriores y llevan con ella más de 10 años haciendo parte de su equipo.

Es consiente que a pesar que en su equipo no hay personal perteneciente a las generaciones Millennials y Centennials en este momento, si ha tenido que interactuar con ellos y han hecho parte de su equipo y que hoy ya hacen parte de la generación X, y que dentro de la organización que lidera ya por más de 8 años se ha venido aplicando un cambio de estrategia gerencial orientada en el pensamiento analítico y estratégico enfocado en las personas, ya que en los años 90 cuando comenzó su trayectoria profesional el líder era visto como una persona que ejercía solamente labores de control y supervisión, en general era una labor relativamente fácil y el perfil que se necesitaba o se solicitaba para esa labor debía ser preciso; pero que con el pasar de los años y la incursión de los Millennials y Centennials en el ámbito laboral a nivel mundial, ella ha tenido que hacer cambios en la manera de como dirige sus equipos, de cómo se relaciona con ellos y de cómo hace para poder influenciarlos de manera positiva y también realizar cambios para pasar estos conocimientos a sus sucesores y miembros de los equipos dentro de las organizaciones.

Un hecho que la ha marcado y del que parte su cambio de estrategia fue la crisis económica de 2008, donde ya la generación Y estaba incursionando en el entorno laboral mundial y ver que esta nueva generación que era de personalidad tan frágil ya tenía que enfrentarse a una crisis de esta envergadura dejando despidos masivos en su sector, un futuro incierto para estos jóvenes y ella además tiene dos hijos que estaban enfrentándose a este fenómeno, entonces ella ve la necesidad de cambiar su forma de pensar, de actuar y de dirigir frente a esta nueva generación. Como tenía dos hijos de esa edad que estaban en sus primeros trabajos tenía en casa sus maestros y la inspiración principal por la que quería entregarles un mundo mejor y de ahí parte su largo camino de líder para las nuevas generaciones y ella tuvo una gran aceptación dentro de los jóvenes en el ejercicio del focus group.

Por último, el resultado para la líder E fue: C + D lo que da a conocer que sus pensamientos, forma de aprender y actuar están dirigidos por el cortical o parte superior, lo que la hace una persona analítica, orientada al logro, pero muy creativa.

Esta líder tiene los resultados más centrados de las 5, es decir que tienen al menos un punto en todos los cuadrantes y en el desarrollo del ejercicio se dio cuenta que las respuestas tuvieron asertividad del 95% confirmado por ella.

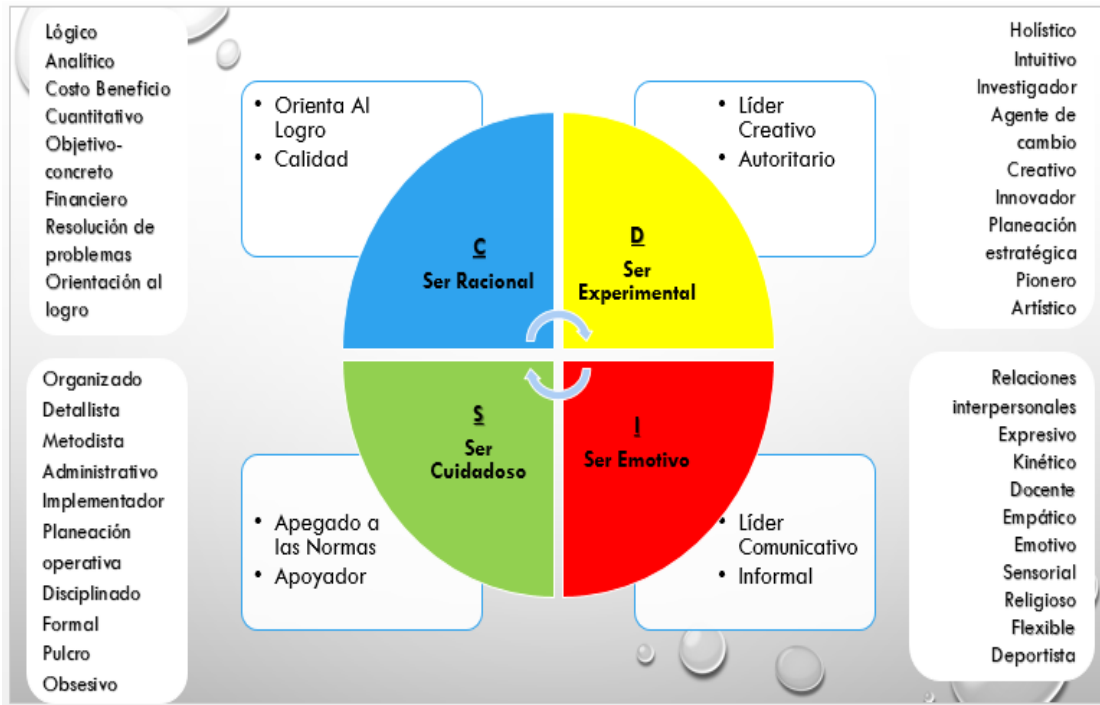
Es una líder con una buena comunicación, enfocada al logro, analítica, intuitiva, innovadora, empática y emotiva, es una líder joven que, aunque es parte de la generación X está en el borde entre su generación y los Millennials de primera línea, y reconoce que por eso su influencia tan marcada en los aspectos personales del individuo, la empatía, el uso de las tecnologías, la innovación y cuestiones como la flexibilidad hacen parte de su día a día y su estilo de dirigir una organización.

Su estilo de liderazgo es participativo y transformacional principalmente, pero sabe de antemano que no se puede encasillar solo en estos dos estilos sino que debe adaptar su forma de trabajo de acuerdo a las situaciones, pero si definitivamente su complemento siempre y a lo largo de su vida va a ser el estilo de liderazgo de la curva de la felicidad, es como su filosofía de vida y tan es así que a su equipo de liderazgo dos veces al año les realiza capacitaciones y eventos basados en la felicidad.

Porque es consciente de los cambios tan marcados intergeneracionales y los roles que estos cambios generan dentro de las organizaciones sabe que a nivel de gerencias medias y altas se debe tener conciencia que los jóvenes tienen una manera diferente de ver el mundo, que los motivan cosas diferentes a sus antecesores, que valoran cosas como el planeta en que vivimos y la importancia de tener una responsabilidad social dentro de las organizaciones, y sabe que debe haber un cambio de chip dentro de las generaciones X y Baby boomers en la forma de dirigir sus equipos para sacar el mejor provecho de ellos y así generar ganancia para los accionistas y evitar la fuga de talento o mejor de minimizarla porque ella sabe que siempre se va a dar esta fuga dada por las características innatas de los jóvenes.

Figura 29.

Características de los Hemisferios Cerebrales



Nota: La figura muestra las características comportamentales de los hemisferios cerebrales y se da como resultado del trabajo investigativo.

5.4.2 Trabajadores Millennials y Centennials

Para los trabajadores de las generaciones Z y Y el ejercicio se realizó con dos hombres y tres mujeres de diferentes organizaciones y de diversos sectores de la economía y los resultados fueron los siguientes:

Trabajador A: su forma de pensar, aprender y forma de vida se basa en lóbulo izquierdo del cerebro cortical y límbico es una persona estructurada, analítico y sus análisis los basa en datos cuantitativos y su filosofía de vida es estar apegado a las normas.

Con el ejercicio se puede establecer que es una persona detallista en lo laboral y personal, que tiene un equilibrio entre ser visual y auditivo y lo ha ayudado a lo largo de su vida para desarrollar de forma más eficiente su trabajo y en la consecución de su título de maestría que a pesar de su corta edad ya lo logro y fue becado durante todo el programa.

En las relaciones laborales es consciente que debe mejorar aspectos como la rutina y la resolución de conflictos, la comunicación con sus superiores porque aunque es buena podrá ser

más asertiva y esto le podría ayudar a tener más resiliencia y ver otras perspectivas que sus líderes pueden aportar dada su experiencia y conocimiento en el sector en el que se desarrolla profesionalmente.

El estilo de liderazgo que más le agrada es el transformacional y el participativo por lo que le ayuda a explorar cosas dentro de su ser que lo van a llevar a lograr muchos éxitos en su carrera, le gustaría que sus líderes fueran más mentores que jefes y que los que más le interesa es el reconocimiento que la organización tenga por sus logros y el cumplimiento de sus metas a nivel corporativo.

Trabajador B: para ella su caso es totalmente opuesto, sus pensamientos, su forma de aprender y de comportarse está basado en el lóbulo derecho cortical y límbico lo que la hace una persona líder, intuitiva y emotiva, una persona que planea de antemano la mayoría de sus quehaceres, y lo hace con base en la planeación estratégica a la medida de sus necesidades, es expresiva y no es racional sino sentimental.

Se comporta de forma holística ya que ve las cosas completas entre los patrones y la estructura de la situación, es concreta y así le gusta que se relacionen con ella que vayan al grano, es experimental por naturaleza y así lo percibe en su forma de actuar.

Quiere ser una persona más intuitiva en el trabajo y también le gustaría mejorar en la aceptación de decisiones que van más allá del control de sus líderes por que trabaja en una multinacional con operación en más de 50 países y las decisiones tomadas por el corporativo en ocasiones no se alinean a las condiciones país y por ende causan malestar dentro de los equipos mientras se van ajustando, sabe que para poder mejorar en su carrera debe prepararse y explotar su potencial pero también que debe tener más percepción a la hora de recibir retroalimentación en las cosas que debe mejorar y que esta retroalimentación en ocasiones no va a venir de la mejor manera pero si por el bien de la organización en la que labora.

También que debe alinear sus objetivos tanto personales como de carrera a la organización a la que se unió y tener una sinergia de manera que pueda sacar el mejor provecho de esta y así poder con la ayuda de sus líderes hacer carrera dentro de la organización por que fue un sueño hecho realidad entrar y hacer parte de esta compañía.

Los estilos de liderazgo que reconoce le sientan mejor y a los que acepta de una mejor manera son el estilo enfocado a las personas y el transformacional ya que por su carácter y forma de percibir la vida sabe que las personas son más grandes que las organizaciones y que las

organizaciones sin personas no serían nada. De antemano reconoce que su generación se debe adaptar al estilo de liderazgo de sus superiores por que no siempre van a tener el líder ideal y que deben pulir estas habilidades para que en un futuro no muy lejano se consagren en sus carreras y empiecen a hacer parte de este grupo de liderazgo dentro de sus organizaciones y el aspecto que le parece más importante dentro de una empresa es el que se tenga en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones ya que las personas que están en campo o en cliente son quienes conocen de primera mano la problemática, los riesgos, los aciertos y que un buen manejo de estos factores van a generar una mayor eficacia y eficiencia en los equipos de trabajo.

Trabajador C: es una persona en la que sus pensamientos, forma de aprender y de vivir se basa en el cortical izquierdo y derecho, haciéndola una trabajadora lógica y un poco autoritaria, su trabajo lo realiza con calidad y utiliza estrategias como la lógica para desarrollarlo y basada en los datos cuantitativos.

Es una persona que se traza objetivos concretos y para realizarlos utiliza la planeación y la estrategia de forma creativa teniendo esto un impacto positivo dentro de su equipo de trabajo y en el cumplimiento de tareas. Como ha realizado labores de docente se le facilita la enseñanza dentro de su equipo y tiene un buen método pedagógico lo que la hace destacarse dentro de su organización.

Es consiente que un aspecto a mejorar importante es el compromiso con su organización porque es medio bajo y esto lo genera la inestabilidad laboral de pertenecer a una organización gubernamental, su burocracia y la falta de oportunidades de vinculación directa con todos los beneficios de ley que debería tener. Este aspecto también genera desesperanza dentro de su generación puesto que debe ser el gobierno ya sea local, departamental o nacional es quien debería tener las mejores garantías para los trabajadores jóvenes y generar un mayor compromiso y confianza dentro de ellos.

Ella es consciente de la diversidad de personalidades y estilos de liderar, por lo que destaca es que no le gusta y no se siente bien con un líder autoritario, una persona inflexible que genere malestar dentro del equipo de trabajo y por ende baje la productividad de sus trabajadores. También que aunque es importante seguir unos lineamientos y reglas una persona inflexible que persiga un estilo burocrático le hace daño no solo a ella, a su desarrollo profesional sino a la organización ya que su equipo lo conforman en un 85% personas de las generaciones Millennials y Centennials y

para ellos esta forma de dirigirlos causa una aversión ya que los jóvenes no les gustan las ataduras de ninguna índole y que no se les valore su aporte y su opinión dentro de una empresa.

Trabajador D: la forma de aprender, vivir y ver la vida está gobernada por el lóbulo derecho cortical y límbico, haciéndola una persona emocional no racional y docente.

Es una persona visual y kinestésica, investigadora, creativa, pero a pesar que las personas cuyas personalidades se desarrollan en el lóbulo derecho tienden a tener buenas relaciones interpersonales, ella no las tiene y no se integra muy bien en comienzo con sus pares.

El estilo de liderazgo que más va con su personalidad y por conversaciones con sus compañeros de trabajo el que más consideran conveniente es el carismático porque este líder genera entusiasmo en sus equipos, escucha sus necesidades y trata de dar solución a sus problemas, no son conformistas y son visionarios y es la clase de personas que necesita este país para salir a delante. También cuando hay una buena sinergia entre estilos como el transformacional y curva de la felicidad es muy apreciado entre los docentes pertenecientes a la generación Y y Z ya que generan confianza entre sus equipos estos líderes y generan esperanza para las futuras generaciones y que son personas enfocadas en el desarrollo personal de sus equipos, que se preocupan por su desarrollo mental, por su formación y no dejan de lado sus sentimientos que juegan un papel importante en la toma de decisiones y en la manera como forman sus estudiantes y como transmiten el conocimiento a los niños y niñas de un país con tanta problemática social y cultural.

Mantiene en su condición de millennial que los líderes por su carácter de líder, no deben dejar de lado la responsabilidad social con sus países y con la naturaleza porque es un problema que se está viviendo ahora mismo a nivel mundial y que en Colombia es muy poco lo que se hace y por el contrario las personas que hacen algo por salvar el planeta son estigmatizados por las generaciones mayores y no se preocupan por el futuro que se va a dejar a las generaciones venideras, las precarias condiciones con las que van a vivir en manera económica y medioambiental y es una opinión que comparten la mayoría de los jóvenes de las generaciones Millennials y Centennials del continente.

Trabajador E: en su caso también su comportamiento está ligado al lóbulo derecho cortical y límbico, siendo el más predominante el cortical derecho. Esto porque es una persona creativa y experimental, tiene una buena comunicación con sus pares, es atemporal por lo que se enfoca en el momento que está viviendo aquí y ahora, y le gustan los riesgos.

Él tiene carácter de líder y es innato de las personas que su persona se basa en el cortical derecho, utiliza la estrategia y la imaginación en el desarrollo de sus actividades y es emotivo, sensorial y deportista que combina también con el arte más específicamente con la música que también es una característica de estas personas.

Los aspectos que destaca que tanto el como los de su generación deben mejorar son la falta de compromiso y lealtad con sus trabajos, reconocen que las organizaciones están realizando programas de mejoramiento continuo para mantenerlos comprometidos, pero en ocasiones ni les interesa, sino que solo ponen sus intereses personales por encima de cualquier cosa. Pone como ejemplo su caso en el que se encuentra a gusto con su trabajo porque es flexible y los están capacitando siempre con temas que van a la vanguardia de las necesidades del entorno económico y social mundial, pero que a pesar de lo que haga su organización por retenerlo se va a viajar en dos años y que si regresa a su país ahí estudiara las nuevas posibilidades laborales, pero que de momento solo le interesa ahorrar para ir a cumplir con sus metas personales y esto puede generar un impacto negativo dentro de su organización y en la forma como el equipo de liderazgo de las organizaciones perciben a sus pares y como se discutió dentro de la entrevista.

5.5 Como gestionarlos

De acuerdo con los escritos antes mencionados por diferentes autores dentro de este trabajo investigativo hay diversas características que poseen los Millennials y Centennials que los hacen sobresalir y ser diferentes a sus antecesores y del que podemos destacar como primordial el manejo y acceso a la tecnología.

Por ser una generación que nació con los elementos tecnológicos por decirlo de algún modo “al alcance de su mano” tienen una ventaja considerable con sus antecesores en la implementación y el manejo de la tecnología en todos los aspectos de sus vidas. Ellos al contrario de sus antecesores tenían información a la mano de diferentes canales y medios de los cuales podían discernir y aceptar la información de acuerdo a su criterio y/o conveniencia, tenían acceso a algo tan importante como el internet como herramienta de aprendizaje y trabajo en su mano con el uso de teléfonos inteligentes, tabletas y equipos de computación portátiles desde pequeños y con ellos todas las bondades que este canal de acceso a la información puede suministrar y que para sus antecesores a muchos de ellos solo fue asequible después de los 18 a 20 años por lo menos.

Por lo tanto los equipos de liderazgo en lugar de restringir esas herramientas y canales de conocimiento a las nuevas generaciones lo que deben propender es por hacerlos seguros y que todo el mundo pueda gozar de sus bondades, hacer que estas nuevas generaciones se capaciten y entrenen en estos campos para sacar mayor provecho de los avances tecnológicos en todos los ámbitos y áreas de trabajo de las organizaciones y que se de entrenamiento en el análisis de la información que la tecnología con sus bondades nos regala. Los equipos de liderazgo con su conocimiento y experiencia pueden hacer llegar a las nuevas generaciones este conocimiento que brinda el análisis de los datos y que entrelazado con el uso de la tecnología dará unos resultados tangibles en la productividad de los equipos y la generación de valor de las empresas.

La comunicación es un aspecto que salió a la luz tanto en las entrevistas como en estudios realizados anteriormente donde las generaciones Y y Z buscan una comunicación asertiva y de doble vía con sus líderes y con sus pares en los equipos de trabajo. En donde es muy importante que sus líderes tengan una comunicación directa con sus equipos y se haya claridad de las tareas, asignaciones y del resultado que se espera, donde todo quede claro y no haya espacio para supuestos que van a generar pérdida de tiempo y desmotivación entre los miembros del equipo por el no cumplimiento de metas y objetivos.

También debe existir entre los equipos una retroalimentación continua mejor si es de manera feedforward donde los líderes generan confianza entre sus equipos y se genera un espacio de aprendizaje continuo y que con su acompañamiento oportuno y apoyado en su experiencia transmitirán a sus equipos ese conocimiento tanto deseado por los Millennials y Centennials.

La comunicación debe ser fluida en todo sentido, no solo decirle que debe hacer, como lo debe hacer y que espera del resultado de esa tarea, sino en que contribuye el como persona en el desarrollo y crecimiento de la organización, es darle sentido a lo que hace y a las tareas que desarrolla dentro de la organización porque para las nuevas generaciones saber “para que está haciendo lo que está haciendo” genera un estímulo mayor dentro de sí, genera un mayor compromiso y lealtad hacia la organización por que se da cuenta que el como individuo hace parte de ella y que las organizaciones son organismos vivos conformados por humanos.

Otro aspecto importante en la gestión de estas nuevas generaciones es la flexibilidad dentro de las organizaciones, no solo en su estructura sino en sus políticas y en su clima organizacional.

Teniendo en cuenta que las organizaciones son conformadas por personas, de ahí parte esa flexibilización, desde el CEO hacia abajo en cascada se debería transmitir un clima laboral flexible,

unas políticas flexibles para que las nuevas generaciones que en un futuro no muy lejano van a ser parte de las estructuras directivas, se sientan a gusto trabajando, donde todos los miembros que conforman organizaciones se puedan sentir bien realizando sus labores sin dejar de lado el bienestar emocional, social y psicológico, donde no por tener unas responsabilidades laborales se tengan que dejar las vidas a un lado y las familias a un lado.

5.6 Que los motiva

Un aspecto importante entre los entrevistados y en los escritos en los que se basó la investigación es el trabajo en equipo, donde los jóvenes se sienten motivados trabajando en equipo dada la eficacia y efectividad de realizar un trabajo con varias personas que conforman un equipo de trabajo y teniendo en cuenta la importancia que los Millennials y Centennials le dan al sentido de pertenencia.

Para las nuevas generaciones el trabajo en equipo es sinónimo de aprendizaje, productividad y compromiso. Aprendizaje por que los equipos que se conforman ya sea el número que sea debe tener mínimo dos participantes y de estas personas también se van a adquirir conocimientos y experiencias que tal vez no se tengan y que se van a obtener con el hecho de compartir un espacio laboral, significa complementarse y aprender del otro, el hecho de conformar equipos intergeneracionales es importante para ellos ya que la experiencia y el conocimiento que tienen los mayores les ayudara en su desarrollo profesional. Es sinónimo de productividad por que aportan ideas innovadoras, utilizan muy bien la tecnología y les gusta aprovechar su tiempo laboral y compromiso por que les gusta sentir que hacen parte de algo, que sus ideas son escuchadas y que los aportes que realizan a un equipo son tomados en cuenta y arrojan resultados reales y tangibles para las organizaciones.

Otro aspecto importante es el cumplimiento de metas y objetivos tanto personales como corporativos, estos últimos deben ser establecidos de forma que sean medibles, alcanzables y cuantificables para que sean relevantes para los Millennials y Centennials. Y a la medida que ellos van alcanzando estos objetivos van teniendo un sentido de pertenencia mayor, una motivación mayor y un sentido de lealtad con las organizaciones mayor.

De antemano estos objetivos corporativos deben ir de la mano de sus objetivos personales y es ahí donde el rol de su líder es primordial, para poder crear la correlación entre los dos y que

no se genere una desmotivación por parte del trabajador que ve como sus objetivos personales se van esfumando y que no hacen parte de la visión de la organización, el líder debe tener en cuenta lo que la organización espera de sus asociados pero también los asociados que esperan de su organización y como ella puede llevarlos a alcanzar sus metas y cumplir sus objetivos.

En el desarrollo de las entrevistas y encuestas se vio el peso que tienen las capacitaciones entre el personal, este aspecto también es nombrado en diferentes estudios realizados por organizaciones gubernamentales y privadas que se consultaron y que genera entre los Millennials y Centennials una respuesta proporcional en el grado de satisfacción y pertenencia en las organizaciones.

El hecho que la organización los tenga en cuenta en programas de capacitación les genera una motivación adicional ya que ellos saben que la organización los está teniendo en cuenta y reconoce su potencial y se espera mucho más de ellos y que con esos planes de capacitación la organización les está brindando un soporte adicional en el desarrollo de sus habilidades y destrezas.

Para estas nuevas generaciones el conocimiento es fundamental y siempre están a la espera de adquirir nuevos conocimientos que los adquieren por varios canales entre ellos las capacitaciones y que sus estudios o su experiencia no se los han brindado todavía, por eso no se trata de hacer constantes programas de inducción o programas que no son relevantes para ellos. Se trata de realizar programas de capacitación innovadores y relevantes para sus realidades, que vayan a la vanguardia del conocimiento así no sean de su área de experticia pero que si tengan que ver con la realidad de lo que estamos viviendo hoy en día, que tengan que ver con la sostenibilidad, la tecnología, cambio climático, recuperación económica pos pandemia, análisis de datos y crecimiento en la nube; todos estos programas aunque son de diversas disciplinas van encaminados al futuro de la humanidad y no solo de las organizaciones para las que trabajan.

5.7 Las necesidades de mi equipo

Las necesidades que evidencio el equipo de líderes son diversas, y van desde las propiamente personales como lo son los permisos y ausencias laborales hasta las colectivas como la flexibilización de los horarios laborales y la diversificación de los mismos.

Partiendo de un aspecto general y el que todos los Millennials y Centennials están viviendo hoy en día como es la desigualdad y distribución de la riqueza que los afecta en su desarrollo y en

sus roles como personas dentro de la sociedad en la que vivan y que se viene manifestando a nivel mundial por medio de protestas y rechazo social.

La generación Millennials como lo describe Peterson (2019), esta generación está sumida por un mundo de tareas interminables, deudas y que trabajan todo el tiempo sin encontrarle realmente sentido a lo que hacen y que por todos estos aspectos en la generación Millennials el agotamiento es una condición definitoria que nace de la desconfianza en las instituciones que les han fallado, las expectativas poco realistas del trabajo moderno y un repunte de ansiedad exacerbado por la presión constante de tener una vida que mostrar en redes sociales

Estas generaciones entraron en el campo laboral durante la crisis económica mundial de 2008 y los Centennials afrontando la crisis económica mundial provocada por la pandemia del Covid 19, y a hoy cuando ellos deberían estar formado sus familias y posicionándose mejor en sus trabajos muchos de ellos a nivel mundial siguen atrapados en el mismo sitio con salarios bajos, enfrentados a otra crisis económica global, con deudas y ante un futuro incierto para ellos y sus sucesores que no es nada alentador generado por el calentamiento global, todos estos aspectos hacen que los líderes se pregunten cuál es su deuda con ellos y cuales son realmente su necesidades a nivel global y no solo como personas miembros de un equipo de trabajo.

Por el contrario sus antecesores Baby boomers y generación X accedieron al mundo laboral con una economía robusta y expansionista, con comodidades privilegiadas para los que ostentaban un título universitario que les generaría riqueza y un trabajo fijo bien remunerado con el solo hecho de obtener su grado y que por sus ideologías enfocadas al mercado que han generado cambios en seguridad social y cambios en las economías a nivel mundial que a hoy han generado gran parte del problema para las nuevas generaciones a nivel laboral y de economía personal.

Las nuevas generaciones entonces se cuestionan porque la seguridad económica que tenían sus antecesores cuando cumplían los 35 años a ellos no les ha llegado y que en promedio van a llegar en el 2023 tampoco ven que va a llegar. Por ejemplo en Estados Unidos y en Colombia se ve como la red de seguridad social y pensional a futuro se va deteriorando y se ve como las leyes se van modificando para que a futuro sean sostenibles, pero a medida que pasa el tiempo a las nuevas generaciones se les va alargando su edad de jubilación y las condiciones son más y más precarias para poder acceder a una pensión, en muchos casos cuando se habló del tema ellos sin pensarlo tenían claro que no van a llegar a pensionarse por las condiciones socio económicas en las que estamos viviendo.

Todos estos aspectos han hecho que la brecha social cada día sea más amplia es decir entre ricos y pobres la diferencia se va marcando con el transcurrir del tiempo y esto tenga un impacto negativo dentro de las nuevas generaciones que va generando una radicalización entre los jóvenes por políticas y posiciones menos neoliberales y más enfocadas en lo social. El Financial Times hace poco en un artículo alerta sobre una posible “revuelta contra los ricos” y de la “radicalización de los graduados” dado esto por la centralización de la riqueza y la falta de oportunidades, también el Deutsche Bank en sus informes alerta de que por lógica demográfica los votantes más jóvenes y maltratados por el sistema decidirán las elecciones y podrán revertir décadas de políticas económicas hacia posiciones más redistributivas.

Para no ir más lejos se está viviendo en Colombia con las protestas recientes a mediados de 2021 donde el sentimiento generalizado es que la vida va empeorando con el pasar del tiempo y los jóvenes se están cansando de las políticas neoliberales de las generaciones antecesoras y de la brecha de clases. También es importante resaltar lo que ha motivado ese movimiento social en Colombia y es la falta de solidaridad entre las personas con mejores oportunidades y las que carecen de ellas, y lo peor del caso es que tampoco pertenecen a ese porcentaje de los que manejan la riqueza del país es decir pertenecen a la clase media y media alta, y ni que decir de la corrupción que ha sido llevada a cabo por Babybombers y cedida a la generación X entre familias poderosas que se rotan el poder en el país.

6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

A continuación, y de acuerdo con los resultados del trabajo de campo realizado entre las diferentes generaciones se expondrán las conclusiones y unas breves recomendaciones en las que podremos identificar la ineffectividad actual de los líderes para dirigir equipos jóvenes y cómo las generaciones X y Baby boomers podrán revertir su efecto y convertirla en generación de valor para las organizaciones.

Lo que esperan las nuevas generaciones es un horario flexible, un organigrama flexible, políticas flexibles y demás, que no solo los beneficia a ellos sino que por el contrario a las generaciones antecesoras también y a veces en mayor medida porque por sus condiciones laborales y familiares en pueden estar pasando por situaciones difíciles con su vida personal que podría mejorar cuando cambiamos esas estructuras y políticas duras y los líderes se enfocan más en las personas que en los resultados de las organizaciones.

Los Millennials y Centennials en todo momento están ávidos de conocimiento y de ahí la importancia del equipo de líderes en las organizaciones a generar esa sed de conocimiento entre sus equipos y generar la interrelación entre lo que están haciendo ahora y lo que van a hacer a futuro, porque los tiempos van cambiando, las economías son dinámicas al igual que los movimientos sociales y a todos estos aspectos que el ser humano se debe adaptar y sacar provecho de las oportunidades para salir adelante y seguir siendo sostenibles en el tiempo con un mejoramiento continuo dentro de las organizaciones.

En el desarrollo de la investigación por medio de la encuesta y de las entrevistas se determinó que los estilos de liderazgo empleados por los líderes sin duda es un tema complejo de entender y de visualizar ya que al momento de gestionar las nuevas generaciones que conforman la fuerza laboral hay diversas variables a nivel mundial; y que en el casos de los países del primer mundo las características de los empleadores son diferentes a los países en vía de desarrollo o que son economías emergentes. En varios casos estas diferencias están dadas por las políticas laborales de cada país que se deben amoldar a las necesidades de las políticas económicas y la dinámica de su economía.

Los datos de las encuestas dejan ver que los estilos más aceptados por las generaciones Y y Z son El Participativo, El Transformacional y El Estilo Pro Personas, y estos resultados se ratifican en la entrevista grupal donde los jóvenes también se inclinan más por estos estilos y les

gustaría que el estilo de la curva de la felicidad fuera más aplicado por sus jefes o supervisores directos e indirectos.

Los resultados no sorprenden ya que estos estilos son por su naturaleza estilos de liderazgo modernos y que su esencia es el ser humano como principio y la estimulación por medio de sus sentimientos. También podemos decir que estos estilos están enfocados en la diversidad y la inclusión como parte fundamental de los equipos de trabajo modernos donde la comunicación es primordial en el desarrollo de habilidades y el desarrollo de las tareas.

Estos estilos de liderazgo estimulan entre los Millennials y Centennials la inclusión, el sentido de pertenencia, la innovación, el crecimiento a nivel personal y profesional, y la confianza.

Con estos estilos lo que ellos esperan obtener en sus trabajos más que un jefe o un líder es un coach o un mentor, una persona que les enseñe, que les guíe y les ayude en su desarrollo personal y profesional mediante su conocimiento, su preparación y sus experiencias que son valiosas en el ámbito laboral; también que los desafíe, que les imponga retos para que al irlos solucionando vayan creciendo y una vez este mentor considere que están listos, los acompañen con su confianza al soltarlos para que estos jóvenes talentos sigan creciendo como personas, como profesionales y como líderes y que puedan lograr sus metas y contribuir en la consecución de los objetivos corporativos a corto, mediano y el largo plazo dentro y a veces también fuera de sus organizaciones.

Se debe tener un equilibrio entre la vida personal y laboral donde el bienestar del empleado sea lo primordial porque si no el equipo va a ser el perjudicado y a la larga la organización también, con unos índices de productividad bajos y unos índices de rotación de personal altos, esto creando un deterioro en la generación de valor para las organizaciones y sus accionistas.

A nivel organizacional encontramos que las necesidades primarias de los Millennials y Centennials están dadas más que todo por la falta de reconocimiento dentro de las organizaciones y este es un factor clave para su desarrollo personal y profesional que hace que sea determinante a la hora de elegir un trabajo o cambiarse a otro, los líderes deben ser unas personas motivadoras, carismáticas y que sean un ejemplo a seguir dentro de la organización y que a su vez valoren sus recursos, las cosas que les provee su organización y entre estas la más importante es su personal, los miembros de su equipo. También y no menos importante es el balance entre su vida personal y su trabajo y en esto también juega un papel primordial el líder, donde debe propender por la estabilidad emocional de su equipo y evaluar de manera asertiva el desempeño de su equipo y lo

que está pasando dentro de esa célula de la organización que es su equipo de trabajo y de ser necesario gestionar de manera correcta para que se mejoren los aspectos que están fallando y de seguir en el mejoramiento continuo de los que hasta el momento están funcionando de manera adecuada.

Es así como los Millennials y Centennials en este momento y a futuro necesitan líderes con competencias disciplinarias, que apunten a la felicidad de sus equipos, que quieran ser trascendentales dentro de sus equipos y dentro de las organizaciones y por ende dejen una huella positiva en el mundo, que tengan en sus mentes el concepto primordial de la gerencia responsables, que sean personas espirituales mas no religiosas y que transmitan esa espiritualidad a sus equipos mediante su actuar, que estén pensando siempre en la gobernabilidad de sus empresas de manera armónica, en una economía colaborativa para lograr una sostenibilidad a futuro y con un gran compromiso social que es lo que a veces hace falta. Y por último sin ser lo menos importante es la gerencia verde, que sea una persona comprometida con las practicas ecológicas, que esté envuelto en la producción y prestación de servicios de calidad, con precios competitivos que generen márgenes de rentabilidad adecuados para su organización pero siempre sin causar daño y/o deterioro al medio ambiente y a los ecosistemas y a las comunidades alrededor.

Es por esto que se tiene una deuda inmensa a nivel mundial con las nuevas generaciones y que las necesidades que ellos tienen en este momento han sido generadas por las generaciones previas, y que por lo tanto como deber social y moral se debe ayudar a construir un mejor futuro para las generaciones jóvenes y venideras que conforman y conformaran la fuerza laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Argumedo, D., Noblega, M., Bàrrig, P. y Otiniano, F. (2019). Criterios Homologados de Investigación en Psicología (CHIP) Investigaciones instrumentales version 2.0. *Comisión de investigación. Departamento de Psicología. Pp01-37*
<https://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/chip-investigaciones-instrumentales-2019.pdf>
- Blanchard, K. (2013). A situational approach to managing people. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 1(1):21-36.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179199300100104>
- Burea, U. (2016). World Population by Age and Sex 2016. Census.
https://www.census.gov/population/international/data/worldpop/tool_population.php
- Camargo, R. (10 de septiembre de 2021). Tasa de desempleo en Colombia, más del doble del promedio de los países de la Oede. La Republica.
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/tasa-de-desempleo-en-colombia-mas-del-doble-del-promedio-de-los-paises-de-la-ocde-3230400>
- Casilda, A. (2016). Los 'Millennials' quieren menos cargos y más formación y salario.
<https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2016/11/17/582da9daca4741d11f8b45bc.html>
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos "El capital humano de las organizaciones"*. Mc Graw Hill.
- Covey, S. (1997). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. 41 Paidós.
<http://200.70.33.130/images2/SGHPE/7%20HABITOS.pdf>
- Cuesta, E., Ibáñez, M., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 2(31), pp. 126-138.
<https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/479>
- Delgadillo, A. (2019). Los Millennials como nueva generación y su introducción en el área laboral. [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/17066/>

- Deloitte. (2018). Encuesta Millennials 2018. *Características del trabajo ideal de un millennial*.
<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Encuesta-Millennials-2018.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016). *Estimaciones y proyecciones de la población de Colombia*. <https://cutt.ly/DO139mt>
- Díaz, C., López, M. y Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: *una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials*. *Clío America*, 11(22), pp. 188-204.
<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2440/1801>
- Frederick, H. (1966). *Work and Nature of Man*. Cleveland: The World Press.
- Group, M. P. (2016). *Talent Shortage Survey. 2016 Talent Shortage Survey*. United Kingdom : Man Power Group UK.
- Guzmán, J. (2017). *Cómo liderar a los millennials en las organizaciones [trabajo de grado]*. Universidad Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17369>
- KPMG Colombia. (2021). *Hacking Mindsets para transformar negocios* . Bogota, Cundinamarca, Colombia.
- Moctezuma, C. G. (2012). *Uso de la herramienta de valuación ned herrmann en una empresa como medio de proyección del factor humano en lo personal y en el trabajo del equipo humano en lo personal y en el trabajo de equipo [Trabajo de grado]* Universidad Panamericana. <https://scripta.up.edu.mx/handle/20.500.12552/2814>
- Modesto, A. C. (2021). *Sr. HR Business Partner Chemtreat Andina*.
- Mohd, Z., Aznan, C. Suzana, I. (2014). *Stress among special education teachers in Malaysia* . *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 114, pp. 4-13.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305287>
- Peterson, A. (2019). *How millennials became the burnout generation*. AMASS
- Real Académica de la Lengua Española -RAE (2014). *Diccionario de la lengua española RAE*. <https://dle.rae.es/generación>
- Reeve, J. (2003). *Motivacion y Emocion III Edicion*. McGraw-Hill.
- Roussos, S. (2010). *El focus group como técnica de investigación*. http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Siseles, S. (05 de Julio de 2019). La rotación laboral: los centennials duran un promedio de 8 meses en los trabajos. En *Telam*. <https://www.telam.com.ar/notas/201907/373134-la-rotacion-laboral-los-centennials-duran-un-promedio-de-8-meses-en-los-trabajos.html>
- Stein, J. (2013). *Millenials The Me Me Me generation*. *TIMES*, 247. <https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- The Center for Generational Kinetics. (2016). *Generational Breakdown: Info About All of the Generetions*. Obtenido de <http://genhq.com/faq-info-about-generations/>.
- Varela, M. (29 de Octubre de 2019). Uno de cada diez «millennials» ya ha decidido que no va a tener hijos en un futuro. *La Voz De Galicia*. https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/sociedad/2019/10/29/diez-millennials-decidido-va-tener-hijos-futuro/0003_201910G29P24995.htm
- Zemke, R. (2013). Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace. En R. R. Zemke, *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. AMACOM Div American Mgmt Assn. Kindle Edition.

ANEXOS

ANEXO 1.
ENCUESTA MASIVA

Link formularios Google: <https://forms.gle/kpDpfdQowhkJixex5>

PERCEPCIÓN LABORAL

En el siguiente formulario encontrará algunas preguntas de su ambiente de trabajo, lea atentamente y conteste lo más franco posible si usted es mayor de edad

CORREO:

NOMBRE Y APELLIDO COMPLETOS:

EDAD:

NIVEL EDUCATIVO *

- BACHILER
- TÉCNICO
- UNIVERSITARIO
- ESPECIALIZACIÓN
- MESTRIA
- DOCTORADO

⋮
EN ESTOS MOMENTOS SE ENCUENTRA LABORANDO *

SI

NO

NOMBRE DE LA EMPRESA *

Texto de respuesta corta
.....

CARGO *

Texto de respuesta corta
.....

⋮
EN ESTE MOMENTO ESTÁ CURSANDO ALGÚN ESTUDIO *

SI

NO

SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES SI, INDIQUE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DONDE ESTÁ ESTUDIANDO

Texto de respuesta corta
.....

AMBIENTE LABORAL



Si en este momento se encuentra laborando conteste las siguientes preguntas teniendo en cuenta su ambiente laboral.

Actualmente me encuentro trabajando y me siento en mi trabajo: *

- No muy Bien
- Medianamente Bien
- Bien
- Muy bien



En condiciones normales, cuanto tiempo espero pertenecer a una organización: *

- Menos de 1 Año
- Entre 1 y 2 años
- Mas de 2 años
- Otro

Que espero de mi trabajo actual: *

- Aprender
- Ganar Experiencia
- Perfeccionar mi Perfil profesional
- Hacer carrera dentro de la organización



Como me siento realizando mi trabajo dentro de la organización: *

- No muy bien
- Medianamente Bien
- Bien
- Muy bien

Como es mi nivel de compromiso y lealtad con la organización: *

- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy Alto

Sección 3 de 4

AMBIENTE LABORAL



Trabajo en equipo con los supervisores

Para desarrollar las tareas que mi supervisor o jefe directo me encomienda o para mi desempeño laboral me gusta tomar la iniciativa y/o el control de la situación: *

- Muy rara vez
- Rara vez
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente

Como me siento cuando mi supervisor o jefe directo toma las decisiones por si solo y es inflexible en la toma de decisiones: *

- No muy bien
- Medianamente Bien
- Bien
- Muy bien

Como me siento cuando mi supervisor o jefe directo toma las decisiones teniendo en cuenta mi opinión y mis puntos de vista: *

- No muy bien
- Medianamente Bien
- Bien
- Muy bien

Prefiero que mi supervisor o jefe directo me delegue la responsabilidad de realizar tareas y sea yo quien ponga las condiciones y tome las decisiones: *

- Muy rara vez
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

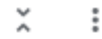
Me siento motivado cuando mi supervisor o jefe directo me incentiva a realizar mis tareas y proyectos de forma creativa: *

- Nunca
- Casi nunca
- Casi siempre
- Siempre

Como me siento cuando mi supervisor o jefe directo me encomienda una tarea que debo realizar rigiéndome estrictamente por los lineamientos de las políticas corporativas: *

- No muy bien
- Medianamente Bien
- Bien
- Muy bien

AMBIENTE LABORAL



Descripción (opcional)

Me gusta y me siento comprometido con mi trabajo cuando mi supervisor o jefe directo toma ^{*} la iniciativa de desarrollar programas de beneficio social en favor de las personas mas necesitadas:

- Nunca
- Casi nunca
- Casi siempre
- Siempre

Me gusta y me siento comprometido con mi trabajo cuando mi supervisor o jefe directo toma la iniciativa de realizar proyectos grandes dentro de la organización que implica trabajo en equipo de varias dependencias: *

- Nunca
- Casi nunca
- Casi siempre
- Siempre

Veo que mi supervisor o jefe directo se preocupa por mi crecimiento personal y que este siempre en buenas condiciones (Contento) *

- Muy rara vez
- Rara vez
- Casi siempre
- Siempre

ANEXO 2.

ENTREVISTA GENERACIONES BABYBOMMER Y X (NIVEL GERENCIAL)

Entrevista Generación Babybommer y X (Nivel Gerencial)

Descripción del formulario

Correo *

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

Cargo que desempeña dentro de una organizacion? *

Texto de respuesta corta

Como percibes a los trabajadores Millennials y/o Centenials dentro de una organizacion? *

Texto de respuesta larga

Como percibes a los trabajadores Millennials y/o Centenials dentro de tu equipo de trabajo? *

Texto de respuesta larga

Como crees que les gusta trabajar a estas nuevas generaciones en cuanto a horarios, sitio, comunicacion y demas en general? *

Texto de respuesta larga

Que crees que los motiva y los hace sentirse bien dentro de la organizacion ? *

Texto de respuesta larga

Que estilos e liderazgo o que tipo de lideres consideras que tienen un impacto positivo dentro de las nuevas generaciones ? *

Texto de respuesta larga

Consideras que se debe hacer un cambio en los estilos de liderazgo utilizados con estas nuevas generaciones ? y si consideras que debe haber un cambio, crees que se debe hacer urgente? *

Texto de respuesta larga

ANEXO 3.

ENTREVISTA GENERACIÓN Y (MILLENNIALS) Y Z (CENTENNIALS)

Entrevista Generación Y (Millennials) y Z (Centennials)

Descripción del formulario

Correo *

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

Que te motiva y te gusta de tu trabajo que hace que te sientas a gusto, con una buena actitud * y motivado(a) dentro de la organizacion?

Texto de respuesta larga

Que te des motiva y no te gusta de tu trabajo que hace que no te sientas a gusto, con una buena actitud y/o desmotivado(a) dentro de la organizacion? *

Texto de respuesta larga
.....

Que te gusta de tu jefe o supervisor directo como persona, como jefe y como compañero de equipo? *

Texto de respuesta larga
.....

Cuales son tus objetivos laborales y piensa si estos van en linea con los objetivos de la organizacion donde trabajas? *

Texto de respuesta larga
.....

Cuales son tus preferencias laborales en cuanto a horarios, condiciones, lugar o sitio, compañeros? *

Texto de respuesta larga
.....

Cuales son tus expectativas dentro de la organizacion y cuanto tiempo piensas pertenecer a ella? *

Texto de respuesta larga
.....

Que deberia hacer mejor tu jefe o supervisor directo y la organizacion para que tus expectativas de permanencia de tiempo se prolongue dentro de la organizacion? *

Texto de respuesta larga
.....