

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

*Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Ingeniera
Comercial*

ARTÍCULO ACADÉMICO:

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS
COLABORADORES MILLENIALS DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS**

AUTORA:

GABBY NICOLE HERMIDA TAYNIS

TUTOR:

LCDO. EDGAR SALAZAR OJEDA

GUAYAQUIL - ECUADOR

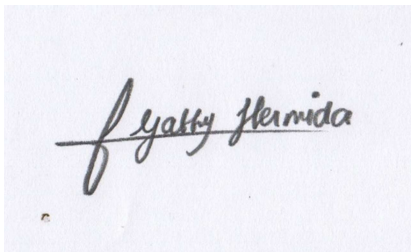
2020

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Gabby Nicole Hermida Taynis, con documento de identificación N° 0929504868, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: “**LOS ESTILOS DE LIDERAZO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES MILLENIALS DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS**” mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Ingeniera Comercial*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, Noviembre de 2020

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored surface. The signature is written in a cursive style and reads "Gabby Hermida".

Gabby Nicole Hermida Taynis

C.I. 0929504868

CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES MILLENIALS DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS”** realizado por Gabby Nicole Hermida Taynis, obteniendo el *Artículo Académico*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, noviembre de 2020

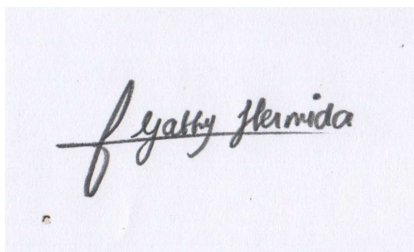
Lcdo. Edgar Salazar Ojeda, MAE

C.I. 0909661472

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Gabby Nicole Hermida Taynis con documento de identificación N° 0929504868, autora del trabajo de titulación: “**LOS ESTILOS DE LIDERAZO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES MILLENIALS DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS**” certifico que el total contenido del *Artículo Académico* es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, Noviembre de 2020

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored surface. The signature is written in a cursive style and reads "Gabby Hermida".

Gabby Nicole Hermida Taynis

C.I. 0929504868

“Los estilos de liderazgo en la satisfacción de los colaboradores millenials de la provincia del Guayas”

“Leadership styles in the satisfaction of millennial collaborators in the Guayas province”

Gabby Nicole Hermida Taynis es estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador) (ghermidat@est.ups.edu.ec)

Lcdo. Edgar SalazarOjeda, MAE. es profesor de la Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador) (esalazar@ups.edu.ec)

Resumen

El presente artículo académico analiza los principales estilos de liderazgo presentes en la Provincia del Guayas-Ecuador, caracteriza a la generación conocida como Millenials e identifica el estilo de liderazgo más adecuado para la gestión de colaboradores que pertenecen a la generación estudiada. Este estudio es de tipo no experimental- descriptivo con un enfoque Mixto (cuantitativo-cualitativo). La encuesta, aplicada a jóvenes millenials, fue la principal herramienta para la recolección de datos cuantitativos que luego se procedió a resumir mediante un análisis cualitativo que permitió determinar el estilo de liderazgo más apropiado. La primera encuesta corresponde al Test de Estilo de Liderazgo de Kurt Lewin y para la segunda encuesta se tomó el trabajo investigativo de Luis Jesús Dávalos de la Universidad Autónoma de Perú. Adicionalmente, se entrevistaron a 3 docentes de la Universidad Politécnica Salesiana responsables de cátedras relacionadas a la dirección del talento humano y con experiencia en diferentes empresas para consultarles su opinión sobre los estilos de liderazgo más utilizados y las principales características de la generación millennial. Uno de los principales hallazgos de esta investigación es la preferencia de la generación millenials por el estilo de liderazgo democrático por encima del transformacional, el autocrático y el liberal.

Palabras claves Keywords

Millenials, colaboradores, liderazgo, transformacional, autocrático, democrático, laissez faire, generación Y.

Abstract

The current academic article analyze the main leadership styles in the Guayas Province of Ecuador, the characteristics of the generation known as Millenials, and identify the most appropriate leadership style to manage staff of the studied generation. This study non-experimental and descriptive with a Mix approach (qualitative and quantitative). The surveys applied to young millenials, was the main tool for the collection of quantitative data, which later was summarized through a qualitative analysis that allow to determine the most appropriate leadership style. The first survey was the Leadership style test of Kurt Lewin, and for the second survey, the research work of Luis Jesús Dávalos from Universidad Autónoma de Perú, was applied. Three faculty members of the Universidad Politécnica Salesiana in charge of Human resources subjects and with experience in different companies, were interviewed to know their opinion about the most used leadership styles and the main characteristics of the Millennial generation. One of the main findings of this research is that the Millennial generation prefers the democratic style over transformational, autocratic, and liberal leadership styles.

Keywords

Millenials, collaborators, leadership, transformational, autocratic, democratic, laissez-faire, Y Generation.

1. Introducción.

Se debe tener claro que los millenials son personas nacidas entre los años 1980 al 2001. En el artículo *La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable* (Peñalosa Otero & López Celis, 2016) hacen referencia a esta generación que supera las anteriores en cuanto a calidad de educación, llegaron en la era tecnológica por lo que se los conoce también como la primera generación de nativos digitales, podemos decir que son los primeros en manejar y aprovechar el internet en sus labores a diario, por ende se destacan mejor en la misma, en temas religiosos y políticos tienen criterios menos tradicionales por ende respetan las opiniones y costumbres de los demás.

A nivel mundial los millenials representan el 26% de la población, quiere decir que alrededor de 1,8 mil millones de personas pertenecen a este grupo, de los cuales 130 millones están situados entre Europa y Estados Unidos. En Latinoamérica, el porcentaje aumenta al 30% de la población según se calcula en un informe de PayPal.

La provincia del Guayas, según el último censo oficial (INEC, 2010), tenía 3'309.034 habitantes, de los cuales 1'095.683 tenían entre 20 y 39 años, significa que, aproximadamente, uno de cada tres guayacences era un millenial. No es difícil inferir de las estadísticas anteriores la importancia de los millenials en el Ecuador y en el sector productivo específicamente como unos de los grupos generacionales más importantes en la economía ecuatoriana.

Los millenials constituyen la primera fuerza laboral en países como Estados Unidos y es la primera generación de nativos digitales (Gutierrez-Rubí, 2016). En Ecuador es evidente también la presencia de los millenials en todos los estratos de la sociedad y en todos los campos de actividad, por lo que y desde la perspectiva de un administrador de empresas o emprendedor, es imperativo además del estudio de las características de este grupo humano, también el estudio de los diferentes estilos de liderazgo que ayude a potencializar el aporte de esta generación en el ámbito laboral, productivo y al desarrollo del Ecuador en general.

Si bien existe una gran cantidad de estudios sobre la generación millenials, son pocos los estudios enfocados en la gestión del talento humano de este grupo generacional y muchos menos los que relacionen el efecto del liderazgo en una eficiente gestión del talento humano correspondiente a este grupo generacional. A esto se suma las grandes discrepancias desde la conceptualización misma de generación millenials y por ende sus características particulares.

También es necesario destacar que los estilos de liderazgo han evolucionado con el devenir del tiempo al igual que el surgimiento de nuevas generaciones que muestran características propias y que en muchos casos son muy distintas a las encontradas en generaciones anteriores.

La teoría atribuida a Heráclito de que todo cambia, es más palpable en el mundo de los negocios, en el cual se puede ver día a día esta realidad. Se han realizado innumerables análisis de los diferentes estilos de liderazgo y de la misma manera, son muchas las investigaciones que se han llevado a cabo

sobre las características y particularidades de las nuevas generaciones, siendo la generación millenials una de las más recientes, con una significativa cantidad de investigaciones que buscan entender mejor a este grupo de jóvenes adultos. Por ser un tema relativamente nuevo, las investigaciones muchas veces presentan discrepancias significativas, tal es el caso de la definición de lo que se considera como generación millenials, mientras que para algunos son el grupo de personas nacidas a partir del año 81-85, para otros el año de inicio de esta generación puede diferir hasta en 5 años, lo mismo ocurre con el año de finalización, el cual va desde el año 1995 a 2000 de acuerdo a diferentes autores, año que da paso a otra nueva generación llamada generación Z.

1.1 Problema y objetivos

¿Cuál es el estilo de liderazgo más apropiado para dirigir grupos de trabajo de jóvenes pertenecientes a la generación millenials en la provincia del Guayas?

Objetivo general

- Analizar los principales tipos de liderazgo y el grado de satisfacción que producen en la generación millenials de la provincia del Guayas.

Objetivos específicos

- Identificar y describir los estilos de liderazgo existentes en las empresas de la provincia del Guayas.
- Determinar el estilo de liderazgo que genere un mayor nivel de satisfacción en los colaboradores millenials.
- Caracterizar a los colaboradores millenials

1.2 Marco conceptual

• Millenials

Los Millenials son considerados como una generación que está contemplada con las personas que nacieron desde 1981 – 1992. Se los reconoce como tal, porque están más inclinados a una era tecnológica y digital, han crecido con ordenadores, internet, redes sociales y son utilizadas en su día a día como herramientas fundamentales para cualquier tipo de trabajo.

Según el autor (Igielnik, 2018) “Muchos millenials se hicieron adultos y entraron a la fuerza laboral en el punto culminante de la recesión económica, pero muchos adultos jóvenes actualmente están entrando a la fuerza de trabajo en una época de crecimiento económico y de bajos índices de desempleo”

Generación nacida en la década de los 80, que se caracteriza por tener grandes habilidades tecnológicas y ser socialmente activos a través de redes. La mayoría de ellos son preparados académicamente y mantienen un espíritu emprendedor en lo que realizan. Valorán la flexibilidad, el

trabajo desde casa y el reconocimiento no por años, sino por sus funciones. Las organizaciones que no sepan dar respuesta a estas peticiones perderán parte del personal más joven en cinco años. Se conectan con el medio ambiente y practican mucho la informalidad.

- **Liderazgo**

El liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente. (Tracy, Liderazgo, 2015, pág. 2)

Según el autor indica (Valdés Herrera, 2009) “Liderazgo es el proceso que influye sobre los miembros de un equipo, una organización, u otro; para garantizar y/o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado”.

Es un conjunto de habilidades para guiar o influir a un grupo de personas o un trabajo determinado.

- **Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones. “En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección” (Prieto, 2013).

También el autor indica lo siguiente: “Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización”.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

- **Estilos de Liderazgo**

Los autores (Añazco, Valdivieso, & Sánchez, 2018) mencionan en su artículo *Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral* a Maxwell, 2007 con la siguiente cita: el liderazgo es una habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar al personal que está bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada y correcta, se puede decir que es la influencia que se ejerce sobre otra persona.

Además en el artículo se menciona la cita de Lewin, Lippit & White, 1939 sobre “Los estilos de liderazgo se han clasificado en varios tipos de los cuales los más conocidos o estudiados son los autocráticos y democráticos; transformacional y transaccional , Bass, 1985”.

También los autores mencionan en el artículo citando a (Varela, 2010) y (Lupano & Castro, 2008) lo siguiente: “Sin embargo, el estilo de liderazgo transformacional está centrado en el papel del líder como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas; también se fundamenta en los valores, creencias y cualidades personales tanto del propio líder como de los seguidores”. Los estudios realizados sobre este estilo de liderazgo demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización.

- **Liderazgo autocrático**

Según el libro *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar* (Fernandez, 2010) “El estilo autocrático describe a un líder que, por lo general, tiende a centralizar la autoridad, impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los seguidores” también conocido como el liderazgo autoritario se basa principalmente a la toma de todas las decisiones y responsabilidades por el líder sin tomar en cuenta la de los demás; dirigiéndolas además de controlar al trabajador por poseer una habilidad justificando su posición.

- **Liderazgo democrático**

De acuerdo a (Ponce-Espinosa, 2017), el liderazgo democrático o también llamado participativo, se caracteriza por consultar con los subordinados decisiones probables además “es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones” (Gestion.Org, 2020). Quiere decir que este tipo de líder estimula la participación de todo el grupo de trabajo aceptando sugerencias y opiniones, creando vínculos corporativos al no existir competiciones, sino buscar soluciones compartidas para llegar a un objetivo haciendo sentir a los trabajadores más a gusto con su desempeño.

- **Liderazgo Laissez-faire**

Es tal vez uno de los estilos de liderazgo más controversiales. Para algunos es un ejemplo de empoderamiento mientras para otros autores significa evadir el rol principal del líder que es de monitorear y de tomar decisiones. Es el antiestilo de liderazgo en el cual la frase “no news is Good news” es su sello característico que pone en relieve el segundo plano que asumen los líderes que aplican este tipo de estilo.

1.3 Marco teórico

En la tesis *Identificación y fortalecimiento del liderazgo empresarial en las pymes del sector sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas* (Bajaña, 2015) menciona que no se puede abordar el tema de liderazgo sin mencionar las aportaciones de Kurt Lewin (1890 – 1947) , psicólogo alemán, quien es considerado como uno de los padres de la llamada Psicología Social. Su Test de Liderazgo,

implementado por primera vez en 1939, sigue aún vigente en la actualidad ya que permite conocer de qué manera es condicionado el comportamiento de las personas según el estilo de liderazgo de quien las dirige. Este test se basa en los tres estilos de liderazgo que según el autor eran los más representativos e importantes, Autoritario, Democrático y Liberal.

En el cambiante escenario económico actual, cada vez más globalizado, es esencial tener conocimiento de otras culturas y de sus culturas corporativas, por lo cual el estudio de la Generación Millennial, su cultura y valores, se convierte en una necesidad si se quiere aprovechar las múltiples características propias de este grupo generacional y a su vez si se desea relaciones laborales más eficientes mediante la aplicación de un apropiado estilo de liderazgo acorde a las características y peculiaridades de los Millennials (Dubravka & Solankova, 2015).

En el plano laboral, mismo que ocupa el interés de la presente investigación, es importante indicar que, “sin lugar a dudas, el logro y los objetivos organizacionales no pueden ser imaginados separados del recurso humano, su labor, conocimiento, hábitos y creatividad” (Todericiu, Lucia, & Alexandra, 2014).

Según el autor (Escandon, Barbosaa, Andrea, & b, 2016) en su artículo “Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas” menciona al autor Warrick, que a su vez señala que:

Los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. La filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder. Las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular. (Escandon, Barbosaa, Andrea, & b, 2016)

También los autores (Escandon & Hurtado, Artículo: ScienceDirect, 2016) citaron a Stodgill, que indica: debido a lo anterior, analiza 3 estilos de liderazgo: el líder democrático, el autocrático y el liberal. A continuación, se revisará cada uno de ellos. El líder democrático realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales.

Por su parte, el líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas.

Por otra parte, el líder liberal posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas. Se asume que las personas son impredecibles e incontrolables y que el trabajo del líder es hacer lo suficiente para sobrevivir, mantener un bajo perfil, no meterse en problemas y dejar a la gente sola tanto como sea posible.

Según el libro *Psicología Social*, del autor (Michael, Hogg, & M, 2010) hace referencia sobre el liderazgo laissez faire, mencionando que: Liderazgo laissez-faire o de dejar hacer (sin interferencia), que consiste en no realizar elecciones o tomar decisiones ni recompensar a los demás o modelar su conducta.

También se cita al autor Avolio quien menciona que: utiliza el liderazgo Laissez-faire como un punto de anclaje basal en lo que llama su “modelo de liderazgo de rango completo”, en el cual el liderazgo transformacional es la cúspide.

También en el artículo Lewin indica: el líder no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen, y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando le es solicitado.

En el artículo *Liderazgo Transaccional vs liderazgo Transformacional* (Almirón, Tikhomirova, Trejo, & García, 2015) mencionan a los autores Contreras y Barbosa que indicaron lo siguiente:

Liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que persigue un cambio positivo en sus colaboradores, fomenta la creatividad, los vínculos, estimula el desarrollo personal a fin de lograr una transformación verdadera en las personas.

Un ejemplo Steve Jobs que logró crear una actitud de innovación y trabajo colaborativo dentro de su empresa. También (Tracy, Liderazgo, 2015) menciona en su libro lo siguiente:

El líder transformacional. Este es el que abre caminos. Es el líder visionario. Es el líder que motiva, levanta, inspira y empodera a la gente para que responda en niveles que van más allá de cualquier cosa que han hecho antes.

2. Materiales y método

El presente estudio es de tipo no experimental- descriptivo. Se trató a la información bajo un enfoque Mixto (cuantitativo-cualitativo), la cual fue recolectada a través de encuestas, siendo esta el suministro de los datos cuantitativos que luego se procedió a resumir a través de un análisis cualitativo que permitió un mayor entendimiento de los objetivos de la investigación.

En este trabajo se utilizó la entrevista como técnica de investigación. Se entrevistó a 3 docentes de la Universidad Politécnica Salesiana responsables de cátedras relacionadas a la dirección del talento humano y con experiencia en diferentes empresas para consultarles lo que ellos opinan sobre los estilos de liderazgo más utilizados y sobre las principales características de la generación millennial.

Adicionalmente se aplicaron dos cuestionarios a una muestra de jóvenes pertenecientes a la generación millenials, con el propósito de determinar el tipo de liderazgo más apropiado, de acuerdo a las preferencias de la generación millenials. El primer cuestionario corresponde al Test de Estilo de Liderazgo de Kurt Lewin y el segundo cuestionario se tomó el trabajo investigativo de Luis Jesús Dávalos de la Universidad Autónoma de Perú.

2.1 Población y Muestra

El segmento poblacional que incluye a la generación millenials en la provincia del Guayas es de 1'095.683 personas. (INEC, 2010) por lo cual en esta investigación se utilizó la fórmula de muestreo probabilístico:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza permisible

p = Probabilidad del evento favorable

q = Probabilidad del evento desfavorable

E= Nivel de error

En la provincia del Guayas existen 1'095.6838 personas, los cuales pertenecen a este grupo millenials.

N= 1'095.683 ; 1- α = 95%, (Z_{α} = 1.96); e= 0.05; p= 0.5; q= 0.5, (q=1-p)

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2} = 384,16 \cong 384$$

El tamaño de la muestra fue de 384 personas que pertenecen a este grupo de millenials en la provincia del Guayas.

3. Resultados

Luego de tabuladas las respuestas de 391 personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados del cuestionario No. 1 sobre Liderazgo transformacional:

Figura 1. Encuesta No. 1 - Liderazgo Transformacional

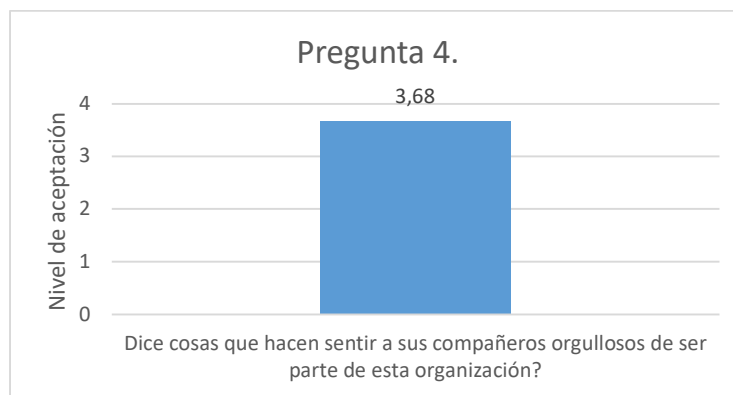


Fuente: La autora.

El nivel de aceptación del liderazgo Transformacional fue de 3,60/5,00, lo que representa 71,94% de aceptación de este estilo de liderazgo entre los 391 encuestados.

Para efectos del análisis posterior sobre la caracterización de la generación Millennial, se tomaron los resultados de la pregunta No. 4, No. 13 y No. 14.

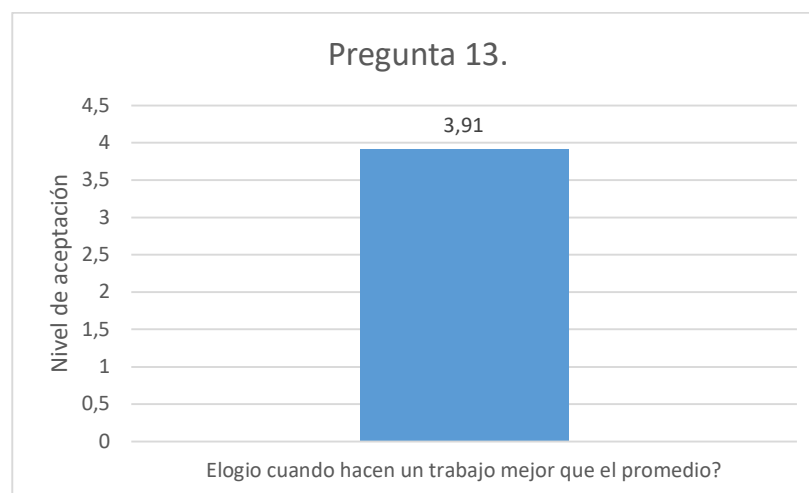
Figura 2. Encuesta No. 1 - Pregunta 4



Fuente: La autora.

La valoración asignada a esta pregunta fue de 3,68/5,00, lo cual es bastante similar al promedio general de la encuesta. En términos porcentuales significa 73,60% del nivel máximo de aceptación que representa los 5 puntos.

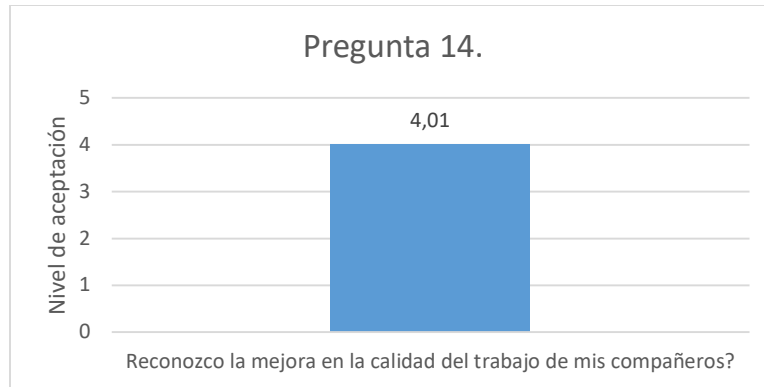
Figura No. 3. Encuesta No. 1 - Pregunta 13



Fuente: La autora.

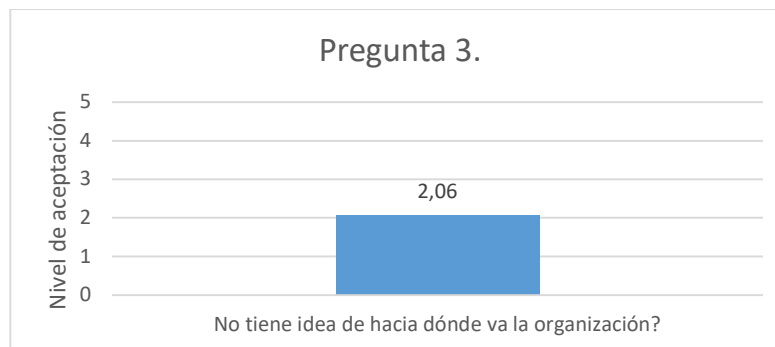
El nivel de aceptación del enunciado de la pregunta 13 – Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio – fue de 3,91/5,00 siendo el segundo valor de mayor aceptación entre las 15 preguntas de esta encuesta.

Figura No. 4. Encuesta No. 1 - Pregunta 14



Fuente: La autora.

Figura No. 5. Encuesta No. 1 - Pregunta 3

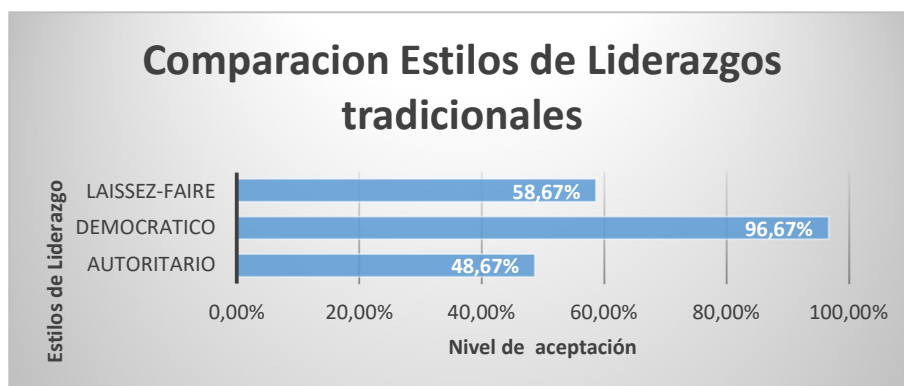


Fuente: La autora.

La pregunta 3 cuyo enunciado se lee: No tiene idea hacia dónde va la organización, obtuvo una valoración de 2,06/5,00 equivalente en términos porcentuales al 41,20% de aceptación, por lo que es la pregunta de menor valoración entre las 15 preguntas que componen esta encuesta sobre Liderazgo Transformacional.

Encuesta No. 2 sobre nivel de aceptación de los estilos de liderazgo Autocrático, Democrático y Liberal.

Figura No. 6 – Resultados encuesta No. 2



Fuente: La autora.

El estilo de mayor aceptación entre los 391 encuestados fue el Democrático con 96,67% de aceptación, seguido, aunque con una marcada diferencia, del estilo Laissez-Faire con 58,67% y con el autoritario como el estilo con menor aceptación con apenas 48,67%

Caracterización de la generación Millennial

Tabla No. 1 – Características de la Generación Millennial

Categorización	Característica
Prioridades	Preferirían renunciar a sacrificar sus familias o su desarrollo personal.
Autoridad	Están acostumbrados a recibir órdenes y son más eficientes aceptando la dirección de un superior que desarrollando una labor de forma autónoma (Keeling, 2003)
Jerarquía organizacional	despreocupación y rechazo a las formas jerárquicas de organización
Generales	Son optimistas, seguros y se desempeñan bien trabajando en equipo.
Formación	Mejor preparados que las generaciones antecesoras y digitalmente nativos.
Carácter	Baja resistencia a la frustración.
Política	Mantienen una actitud cínica ante la visión de la política.
Interrelaciones	Demandan rapidez y eficiencia
Conectividad	Se mantienen conectados permanentemente desde sus celulares y sus computadoras.
Funcionalidad	Son multitareas (Multitasking), realizan varias actividades simultáneamente.
Trabajo	Valoran un trabajo que les brinde un equilibrio entre su vida laboral y personal.
Expectativas laborales	Empleabilidad sobre estabilidad. (Miranda Leibe, 2018)

Elaborada por la autora

4. Conclusiones y Discusión

A pesar del gran auge en la literatura administrativa del Liderazgo Transformacional, este no ocupa el primer lugar en predilección por parte de los Millenials, tal como se puede constatar en la Figura No. 1 en la cual alcanza 71,94% de aceptación. Una de las características de los Millenials es su buen desempeño trabajando en equipo, lo que concuerda con otra de sus características de ser eficientes aceptando la dirección de un superior, concluyendo que los Millenials son verdaderos “team players” pero no necesariamente los líderes motivadores y transformacionales a los que hace referencia este estilo de liderazgo.

Si se hace una comparación entre los resultados de las preguntas No. 4, No. 13 y No. 14, se podría llegar a una falsa conclusión de que los Millenials son excelentes motivadores entre sus compañeros de trabajo, sin embargo al realizar un análisis en mayor detalle se puede observar que la pregunta No. 4, que es la que alcanzó una menor valoración entre las tres preguntas en cuestión, hace referencia a decir cosas que hagan sentir orgullosos a sus compañeros por el simple hecho de ser parte de la organización, mientras que en la pregunta 13, las palabras de elogio nacieron fruto de los resultados eficientes en el trabajo y en la Pregunta 14, se resalta la mejora en la calidad del trabajo. Es decir, un colaborador Millenial no elogia por elogiar sino que debe existir un mérito de la otra parte en la ejecución de sus funciones. Esto se puede deber al carácter exigente de esta generación que valora la rapidez y la eficiencia, especialmente en el ámbito laboral.

En la pregunta 3 del cuestionario No. 1, que buscaba evaluar el nivel de acuerdo o desacuerdo con el enunciado “No tiene idea de hacia dónde va la organización”, se obtuvo el puntaje más bajo de aceptación entre todas las preguntas. Sin embargo, dicho resultado se puede deber a otros factores tales como el estado de incertidumbre que se vive a nivel local e internacional debido a la crisis sanitaria por el COVID-19 y no necesariamente a una posición de la generación Millenial sobre el futuro de las empresas.

En la encuesta No. 2 que buscaba evaluar y comparar los tres estilos de liderazgo considerados como tradicionales: Autocrático, democrático y liberal, la aceptación mayoritaria del estilo democrático, resuelve uno de los objetivos específicos de esta investigación pero a su vez deja abierto al debate la eficacia de este estilo de liderazgo en un medio como la provincia del Guayas, que cuenta con una gran cantidad de empresas de tipo familiar o de grupos cerrados de inversionistas y en los cuales prevalece el estilo de liderazgo autocrático. ¿Deben las empresas adaptarse al estilo de liderazgo democrático, que es el preferido por la generación Millenial o deben los Millenials acoplarse al estilo tradicional autocrático de las empresas ecuatorianas?

Finalmente, en lo que respecta a la caracterización de la generación Millenial que ha sido representada en la tabla No. 1, se debe destacar que los millenials al igual que los Baby-boomers, la generación X y otras generaciones, tienen características positivas así como negativas y que el grado de bienestar a nivel de sociedad, está dado por el grado de tolerancia entre generaciones y el respeto y comprensión a sus diferencias. Los resultados obtenidos de la caracterización de esta generación revelan las prioridades de este grupo, entre las que se pueden destacar la familia, su espacio personal,

su alta formación y su orientación hacia la empleabilidad. Por lo anterior, se concluye que para gestionar adecuadamente a los colaboradores Millenials bajo el liderazgo democrático, es imprescindible priorizar al individuo sobre las estructuras tradicionales de negocio. Las empresas de la provincia del Guayas, que mantienen estilos de liderazgo autocrático o autoritario, necesitan transformarse hacia estructuras más democráticas que le permitan a este grupo ser más eficiente en su gestión, especialmente con sus recursos humanos que son el activo más importante de cualquier empresa.

Bibliografía

- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). *Revista: Universidad de Granada*. Obtenido de Universidad de Granada:
<http://digibug.ugr.es/handle/10481/34629>
- Añazco, K., Valdivieso, R., & Sánchez, O. (31 de Octubre de 2018). *Artículos: INNOVA Research Journal*. Obtenido de INNOVA Research Journal:
<http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/908/822>
- Bajaña, M. V. (2015). *Identificación y fortalecimiento del liderazgo empresarial en las pymes del sector sur de Quito, dedicadas a la comercialización de llantas*. Quito.
- Caraher, L. (2015). *Millennials en la oficina*. España: Grupo Planeta Spain.
- Dubravska, M., & Solankova, E. (2015). *ScienceDirect Procedia Economia y finanzas* . Obtenido de Tendencias recientes en la gestión de recursos humanos en la industria seleccionada en Eslovaquia y la República Checa:
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:2230/science/article/pii/S2212567115009247>
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). *Artículo: ScienceDirect*. Obtenido de ScienceDirect:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183>
- Escandon, D., Barbosaa, Andrea, H., & b, A. (Abril-Junio de 2016). *Artículo: ScienceDirect*. Obtenido de ScienceDirect:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300183>
- Fernandez, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar* . Madrid: Paraninfo.
- Gestion.Org. (27 de septiembre de 2020). *Marketing y nuevas tecnologías: Nuevos hábitos de consumo*. Obtenido de <https://www.gestion.org/marketing-para-no-perder-clientes/>
- Igielnik, R. (5 de Marzo de 2018). *Vida: The New York Times*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/es/2018/03/05/espanol/quien-es-milenial-generacion.html>
- Igielnik, R. (5 de Marzo de 2018). *Vida: The New York Times*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/es/2018/03/05/espanol/quien-es-milenial-generacion.html>

- INEC. (27 de Septiembre de 2010). *Ecuadorencifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Inec. 2010. Recuperado (2010), de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- Inec 2014. Recuperado (2014), de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/condiciones-de-vida-y-problemas-sociales/>
- Keeling, S. (2003). Advising the millennial generation. *NACADA Journal* 23 (1-2); 20-36 (Spring and fall).
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2008). REIDOCREA. *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional*, 26.
- Michael, A., Hogg, & M, G. (2010). *Psicología social*. Medica Panamericana.
- Miranda Leibe, L. (2018). *La generación Y (Millenials) Principales características y estrategias para su mejor inserción laboral*. Santiago, Chile: Flacso Chile Proyecto Juventud y participación.
- Murillo, J., García, T., Hernández, Martínez, M. D., Cinthya, M., & Sánchez, N. (15 de Junio de 2015). *DocPlayer, educación*. Obtenido de <https://docplayer.es/18692273-La-entrevista-metodologia-de-investigacion-avanzada-prof-javier-murillo-torrecilla.html>
- Peñalosa Otero, M. E., & López Celis, D. M. (2016). *La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable*. Bogotá.
- Ponce-Espinosa, G. E.-Z. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: Análisis del sector industrial. *Retos*, n° 13, vol. VII, 143-162.
- Prieto, P. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN*.
- Terrats, J. A. (27 de Noviembre de 2015). *Recolección de información: wordpress*. Obtenido de Wordpress: <https://recolecciondeinformacion.wordpress.com/2015/11/27/focus-group/>
- Todericiu, R., Lucia, F., & Alexandra, S. (2014). *Science Direct, Procedia economia y finanzas*. Obtenido de Reflexiones sobre Recursos Humanos - Activos intangibles

vitales de Organizaciones :

<https://bibliotecas.ups.edu.ec:2230/science/article/pii/S2212567114008429>

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Nashville, Tennessee, USA: Grupo Nelson.

Tracy, B. (2015). *Liderazo*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.

Valdés Herrera, C. (24 de Junio de 2009). *Conceptos: Gestipolis*. Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/>

Varela, H. (2010). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *REIDOCREA*, 26.

Anexos

Anexo No.1

Encuesta No. 1 sobre liderazgo transformacional

Estimados Señores el presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar datos para el trabajo de titulación de la señorita Gabby Nicole Hermida Taynis previo a la obtención del título de Ing. en administración de empresas de la Universidad Politécnica Salesiana, el documento se realiza exclusivamente con fines académicos.

Agradecemos su colaboración

Nombre: _____ Edad: _____

Sexo: _____ Trabaja en: Sector público Sector privado No trabaja

ENCUESTA PARA VALORACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GENERACIÓN MILLENIALS

INSTRUCCIONES Lea cada una de las siguientes afirmaciones y seleccione UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para usted, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogió según sea su caso. Asegúrese de responder a TODAS las afirmaciones. Escriba su valoración a cada afirmación (1 – 5) en el espacio proporcionado para el efecto.

Rara vez o nunca	Pocas veces	A veces	Muchas veces	Con mucha frecuencia o siempre
1	2	3	4	5

N°	AFIRMACIÓN	Valoración
1	Tiene una idea clara hacia dónde va la organización en la que usted trabaja	
2	Tiene una idea de cómo quiere que sea su área en cinco años	
3	No tiene idea de hacia dónde va la organización	
4	Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización	
5	Dice cosas positivas acerca del área de trabajo	
6	Anima a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades	
7	Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas	
8	Brindo a mis compañeros ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes	
9	He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo	
10	Considero los sentimientos de los demás antes de actuar	
11	Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros	
12	Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean atendidos	
13	Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio	
14	Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros	
15	Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente	

Fuente: Adaptación del cuestionario de ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL D3E RAFFERTY Y GRIFFIN tomado de Dávalos (2014)

Anexo No.2

Encuesta No. 2 Test de Liderazgo de Kurt Lewin

Estimados Señores el presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar datos para el trabajo de titulación de la señorita Gabby Nicole Hermida Taynis previo a la obtención del título de Ing. en administración de empresas de la Universidad Politécnica Salesiana, el documento se realiza exclusivamente con fines académicos.

Agradecemos su colaboración

Nombre: _____ Edad: _____

Sexo: _____ Trabaja en: Sector público Sector privado No trabaja

**ENCUESTA PARA VALORACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO TRADICIONALES
(AUTOCRÁTICO – DEMOCRÁTICO – LIBERAL)
EN LA GENERACIÓN MILLENIALS**

Test de Liderazgo (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados, marque si está de acuerdo, o si está en desacuerdo.

N°	AFIRMACIÓN	ACUERDO	DESACUERDO
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2	Los empleados obedecen mejor a los de mandos amistosos que a los que no son		
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados		
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que es el que manda.		
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes		
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados		
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina		
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la Empresa		
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella		
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11	Un mando debe mantenerse a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte		
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13	Considera usted que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		

14	Considera usted que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta, un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el de mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres		
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados		
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opinión, excepto en privado.		
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca , para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal		
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22	Un buen mando es aquel que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario		
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos		
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal, se atiene el buen juicio de sus subordinados.		
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato		
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva		
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las diferencias		
28	Cuando se tienen que fijar objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados		
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos		
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol		
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes		
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		
33	El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal		

22	✓									
23	✓									
24	✓									
25	✓									
26	✓									
27	✓									
28	✓									
29	✓									
30	✓									
31	✓									
32	✓									
33	✓									
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: ERCILIA FRANCO Profesión: ECONOMISTA Cargo: DOCENTE Fecha: 3.9.2020						Firma: C.I. 0915611537			

Observaciones
Generales _____

Documento a ser mencionado en el artículo académico y colocado en Anexos

RE: Encuestas artículo - Los estilos de liderazgo en la satisfacción de los colaboradores millenials de la provincia del Guayas

Reenvió este mensaje el Vie 4/9/2020 10:22.



Ercilia Maria Franco Cedeño
Vie 4/9/2020 8:43

Para: Edgar Xavier Salazar Ojeda
CC: Gabby Hermida <gabby_hermida@outlook.es>; Karina Roxana Vallejo Leon



Solicitud revisión Encuestas.d...
65 KB

Edgar

Adjunto la versión final de la encuesta, en la misma está el formato de validación que se soporta con este correo.

Saludos cordiales,

