



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magister en  
Administración de Empresas**

**“RELACIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO POR GRUPOS  
GENERACIONALES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE IMBABURA –  
ECUADOR”**

Lilian Cristina Andrade Velasco

María Fernanda Bolaños Rosero

Quito, Marzo 2021

Título del trabajo de titulación

**“RELACIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO POR GRUPOS  
GENERACIONALES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE IMBABURA –  
ECUADOR”**

Por

Lilian Cristina Andrade Velasco

María Fernanda Bolaños Rosero

Marzo 2021

Aprobado:

Mgtr. Héctor A. López P., Tutor

Mgtr. María B. Castillo Q., Presidente del Tribunal

MScBA. Esteban J. Arias M., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 02, 03, 2021  
Mgtr. Héctor A. López P.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 02, 03, 2021  
Mgtr. María B. Castillo Q.

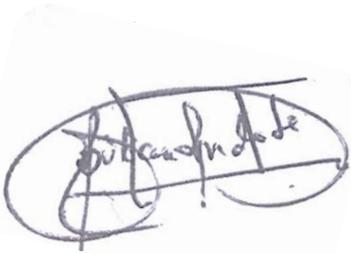
Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 02, 03, 2021  
MScBA. Esteban J. Arias M.

\_\_\_\_\_ 02, 03, 2021

Mgtr. María B. Castillo Q.  
Presidente(a) del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Lilian Cristina Andrade Velasco y María Fernanda Bolaños Rosero, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Relación del tipo de liderazgo por grupos generacionales de una entidad financiera de Imbabura – Ecuador** es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Lilian Cristina Andrade Velasco  
lilytometal@gmail.com



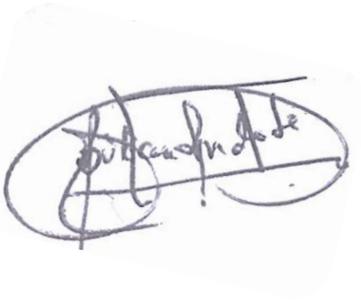
---

María Fernanda Bolaños Rosero  
mfbolanos@hotmail.com

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Lilian Cristina Andrade Velasco y María Fernanda Bolaños Rosero, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Relación del tipo de liderazgo por grupos generacionales de una entidad financiera de Imbabura – Ecuador**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Marzo 2021



---

Lilian Cristina Andrade Velasco  
lilytometal@gmail.com



---

María Fernanda Bolaños Rosero  
mfbolanos@hotmail.com

## **Dedicatoria**

Mi vida sin ellas no sería vida, llenan mis días con su alegría, con su comprensión, con su apoyo incondicional y son mi fuerza para seguir adelante y superarme para cuidarlas y protegerlas; éste trabajo va dedicado a ellas, a las mujeres de mi vida: mi madre Marlene, mi amada hija Layla y mi hermana Ale. A mamita por su dedicación, cuidado y sus palabras de aliento en los momentos bajos, a mi Layla por su paciencia, por entender a mamá cuando tenía que hacer tareas y no podía jugar, por conformarse con los pocos minutos que compartía con ella y así ayudar a mamá y a mi hermana por su apoyo y presencia en mis ausencias.

Lilian Cristina Andrade Velasco

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por otorgarme cada día para esforzarme y ser mejor como madre, como hija, como profesional, como compañera y como amiga, agradezco a mi familia por apoyar mis decisiones, por acompañarme en éste camino. Un agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador por generar espacios de desarrollo para fortalecer nuestro conocimiento, a todos los profesores que han impartido cada una de las materias, en especial a nuestro tutor, el Magister Héctor López, quien nos ha brindado su tiempo, su apoyo y su conocimiento para que éste trabajo culmine con éxito. A mis queridos compañeros y amigos: Mafer, Pili, Carlitos y Xavy, quienes estuvimos ahí apoyándonos, animándonos y creando esa amistad que espero perdure por muchos años más.

Lilian Cristina Andrade Velasco

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo primero a Dios quien de su mano he podido cristalizar cada uno de mis sueños, a mi Esposo Lic. Patricio Cobo y mis tres hijas María Emilia, María Isabel y María Paz Cobo Bolaños, quienes han sido mi motor y mayor inspiración de superación personal y profesional, por quienes me levanto día a día y por quienes lucharé hasta el último de mis días; no puedo dejar de dedicar este trabajo a mis padres Ing. John Bolaños y Lic. Martha Rosero mis dos pilares de vida, quienes han dejado en mí el mejor legado de responsabilidad, honestidad, entrega y amor por cada cosa que hago; a mis hermanos Dra. Paola Bolaños y John Alejandro Bolaños a quienes admiro y quiero.

María Fernanda Bolaños Rosero

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a Dios mi padre celestial, por haberme dado la fuerza y valor para asumir un nuevo reto profesional y cumplirlo a cabalidad, a mi esposo y mis tres hijas por entender el tiempo que ha demandado este reto y siempre brindarme su apoyo con amor y paciencia; a mis padres quienes hicieron posible materializar este sueño, a mis hermanos por motivarme y recargarme de energía positiva en los momentos de dudas e inquietudes; a mi compañera de tesis con quien trabajamos en equipo arduamente para conseguir nuestro objetivo y con quien entable un lazo de amistad para siempre, a mi tutor Magister Héctor López quien estuvo siempre impulsándonos a sacar lo mejor de nosotras; finalmente quiero agradecer a mis compañeros Lilian, Pilar, Carlos y Xavier por brindarme su amistad sincera y formar el mejor equipo de maestrantes.

María Fernanda Bolaños Rosero

## **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación se llevó a cabo en una institución financiera de la provincia de Imbabura – Ecuador, con la finalidad de determinar si existe relación entre el liderazgo y las generaciones presentes en la empresa, conocer si el estilo de liderazgo debe adaptarse a las características de cada generación y si las diferencias de éstas generaciones influyen en su comportamiento y la preferencia o percepción sobre sus líderes.

El nivel de estudio que se aplicó fue descriptivo para identificar cuáles son los tipos de liderazgo que influyen en los grupos generacionales presentes en la entidad financiera, complementándose con un estudio correlacional para determinar el grado de relación que existe entre estas dos variables. La modalidad de investigación fue de campo y para la obtención de información se aplicó como instrumento el cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ, el análisis de los datos fue procesado mediante el sistema estadístico SPSS versión 25.

La investigación arrojó como principales resultados: (1) el liderazgo que predomina en la entidad financiera es el liderazgo transformacional; (2) la generación que prevalece es la Millennial; (3) no existe relación entre el tipo de liderazgo y las generaciones, independientemente de la generación a la que pertenecía el personal, la preferencia se concentró en el liderazgo transformacional; y (4) el tipo de liderazgo predominante consigue en el personal resultados basados en efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, sin relacionar la generación a la que pertenecen; es decir que, con los comportamientos identificados en el líder, se obtiene respuesta de las dos generaciones presentes en las agencias.

## **Abstract**

The present investigative work was carried out in a financial institution in the province of Imbabura - Ecuador, in order to determine if there is a relationship between leadership and present generations in the company; in addition, to know if the leadership style must adapt to the characteristics of each generation and if the differences of these generations influence their behavior and the preference or perception of their leaders.

The level of study that was applied was the "descriptive" one, to identify what are the types of leadership that influence the generational groups present in the financial institution, complemented with a correlational study to determine the degree of relationship that exists between these two variables. The research modality was field, and to obtain information, the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) was applied as an instrument, the analysis of data obtained was processed using the statistical system "SPSS - version 25".

The research showed, as the main results: (1) the leadership that predominates in the financial institution is "transformational leadership"; (2) the generation that prevails is the "millennial"; (3) there is no relationship between the type of leadership and the generations, regardless of the generation to which the staff belonged, the preference was concentrated on transformational leadership; and (4) the predominant type of leadership achieves in the personnel results based on effectiveness, satisfaction and extra effort, without relating the generation to which they belong; In other words, with the behaviors identified in the leader, a response is obtained from the two present generations in the agencies.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>1</b>
Planteamiento del problema .....	1
Formulación del problema.....	2
Sistematización del problema.....	2
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación.....	3
Resumen .....	4
<b>Capítulo 2: Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
Liderazgo .....	5
Teorías y Modelos del Liderazgo .....	6
Grupos generacionales.....	7
Características de los grupos generacionales.....	10
Resumen .....	12
<b>Capítulo 3: Metodología.....</b>	<b>13</b>
Nivel de estudio.....	13
Modalidad.....	13
Método.....	13
Población y muestra .....	14
Selección del instrumento.....	16
Procesamiento de datos .....	17

Resumen .....	17
<b>Capítulo 4: Resultados .....</b>	<b>19</b>
Análisis de datos liderazgo .....	19
Liderazgo Transaccional.....	20
Liderazgo Transformacional.....	20
Liderazgo Correctivo Evitador .....	21
Resultados de Liderazgo.....	21
<b>Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>35</b>
Conclusiones.....	35
Recomendaciones .....	36
<b>Referencias .....</b>	<b>37</b>
<b>Apéndice A: Cuestionario multifactorial de liderazgo.....</b>	<b>46</b>
<b>Apéndice B: Tablas cruzadas que confirmaron la independencia de las variables .....</b>	<b>49</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales Teorías y Modelos de Liderazgo</i> .....	6
Tabla 2 <i>Principales planteamientos sobre las generaciones</i> .....	8
Tabla 3 <i>Grupos Generacionales</i> .....	11
Tabla 4 <i>Distribución de la Población de la Entidad Financiera en la provincia de Imbabura – Ecuador</i> .....	14
Tabla 5 <i>Modelo jerárquico de nueve factores</i> .....	17
Tabla 6 <i>Tabla cruzada de Liderazgo Transaccional pregunta 11, puntaje 4: Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño * Generación</i> .....	31
Tabla 7 <i>Medidas direccionales</i> .....	31
Tabla 8 <i>Medidas simétricas</i> .....	32
Tabla 9 <i>Tabla cruzada de Liderazgo Transformacional pregunta 6, puntaje 2: Expresa sus valores y creencias más importantes * Generación</i> .....	33
Tabla 10 <i>Medidas direccionales</i> .....	33
Tabla 11 <i>Medidas simétricas</i> .....	33
Tabla 12 <i>Tabla cruzada de Liderazgo Transaccional pregunta 19, puntaje 2: Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo * Generación</i> .....	49
Tabla 13 <i>Medidas direccionales</i> .....	49
Tabla 14 <i>Medidas simétricas</i> .....	49
Tabla 15 <i>Tabla cruzada de Liderazgo Transformacional, pregunta 2, puntaje 2: Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados * Generación</i> .....	50
Tabla 16 <i>Medidas direccionales</i> .....	51
Tabla 17 <i>Medidas simétricas</i> .....	51

Tabla 18 <i>Tabla cruzada de Liderazgo Correctivo Evitador, pregunta 7, puntaje 0:</i> <i>Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes * Generación</i> .....	52
Tabla 19 <i>Medidas direccionales</i> .....	52
Tabla 20 <i>Medidas simétricas</i> .....	52
Tabla 21 <i>Tabla cruzada de Liderazgo Correctivo Evitador, pregunta 4, puntaje 4:</i> <i>Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los</i> <i>estándares requeridos * Generación</i> .....	53
Tabla 22 <i>Medidas direccionales</i> .....	54
Tabla 23 <i>Medidas simétricas</i> .....	54
Tabla 24 <i>Tabla cruzada de Resultados de Liderazgo, pregunta 38, puntaje 4: Utiliza</i> <i>métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios * Generación</i> .....	55
Tabla 25 <i>Medidas direccionales</i> .....	55
Tabla 26 <i>Medidas simétricas</i> .....	55

## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo .....	19
<i>Figura 2</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo en el Liderazgo Transaccional.....	20
<i>Figura 3</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo en el Liderazgo Transformacional.....	20
<i>Figura 4</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo en el Liderazgo Correctivo Evitador .....	21
<i>Figura 5</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo en resultados de liderazgo .....	21
<i>Figura 6</i> Generaciones presentes en la entidad financiera de Imbabura – Ecuador .....	23
<i>Figura 7</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación X .....	24
<i>Figura 8</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación X en el Liderazgo Transaccional .....	24
<i>Figura 9</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación X en el Liderazgo Transformacional .....	25
<i>Figura 10</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación X en el Liderazgo Correctivo Evitador .....	25
<i>Figura 11</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación X en Resultados de Liderazgo.....	26
<i>Figura 12</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación Millennial .....	27
<i>Figura 13</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación Millennial en el Liderazgo Transaccional .....	27

<i>Figura 14</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación Millennial en el Liderazgo Transformacional .....	28
<i>Figura 15</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación Millennial en el Liderazgo Correctivo Evitador.....	28
<i>Figura 16</i> Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación Millennial en resultados de liderazgo.....	29
<i>Figura 17</i> Liderazgo Transaccional pregunta 11, puntaje 4: RECOMPENSA CONTINGENTE, Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.....	32
<i>Figura 18</i> Liderazgo Transformacional pregunta 6, puntaje 2: INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL (Carisma Inspiracional): Expresa sus valores y creencias más importantes.....	34
<i>Figura 19</i> Liderazgo Transaccional pregunta 19, puntaje 2: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA, Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo .....	50
<i>Figura 20</i> Liderazgo Transformacional, pregunta 2, puntaje 2: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL, Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.....	51
<i>Figura 21</i> Liderazgo Correctivo Evitador, pregunta 7, puntaje 0: LAISSEZ-FIRE (Liderazgo Pasivo Evitador), Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes. ....	53
<i>Figura 22</i> Liderazgo Correctivo Evitador, pregunta 4, puntaje 4: DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA, Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.....	54

<i>Figura 23</i> Resultados de Liderazgo, pregunta 38, puntaje 4: SATISFACCIÓN, Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios. ....	56
---	----

## **Capítulo 1: Introducción**

### **Planteamiento del problema**

En el medio empresarial actualmente convergen diferentes grupos de personas, éstas han sido enmarcadas en generaciones. En el estudio realizado por (Rodríguez y Peláez 2010; Becton, Walker y Jones-Farmer, 2014) mencionaron que en la empresa, conviven: la Generación tradicional, Baby Boomer, Generación X y Generación Y; (tres generaciones dominan la fuerza laboral) mismas que mantienen rasgos diferentes en temas de educación, principios, formas de vida y estos aspectos pueden generar conflictos en su relación laboral si no se realiza una gestión adecuada. Según la Gerente Zonal de la institución, los valores y principios de las personas condicionan los comportamientos y relaciones en la empresa, los constantes cambios y el desarrollo en el tiempo ha permitido distinguir generaciones y cada integrante de ellas tendrá un diferente proceder en determinadas situaciones, ya sean laborales, personales, de familia, de equipo, etc.; entonces, el tema generacional debe considerarse al momento de liderar. Las agencias están conformadas por personas que difieren en edad, tiempo de servicio y por ende en generaciones, existe personal antiguo y nuevas contrataciones que se integran a la institución, lo que puede tener impacto en las relaciones entre compañeros y líneas de supervisión; siendo necesario el conocimiento de las diferencias para encaminar la gestión.

El choque generacional puede llegar a afectar directamente al comportamiento de las personas dentro de la organización y su rendimiento laboral, si no se aplica un buen liderazgo por parte de los directivos o gerentes, puede afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, generando un ambiente laboral inapropiado (Sessa, Kabacoff, Deal y Brown, 2007), siendo el presente estudio importante para el entendimiento del comportamiento de las diversas generaciones en las empresas, por

ejemplo Rodríguez y Peláez (2010) abordaron la importancia del liderazgo como medio integrador de generaciones en el entorno empresarial, además la personalidad del líder establece un estilo de dirección que determina la actitud de los empleados frente al trabajo en equipo y su contribución a la organización. Díaz, López y Roncallo (2017) señalaron que, gestionar esta diversidad representa un reto para las organizaciones y comprender las diferencias de estos grupos proporciona información relevante en la generación de estrategias para la selección, retención, motivación y aprovechamiento de las fortalezas de dichos grupos generacionales.

Las generaciones tienen criterios marcados sobre la autoridad y el empleo; es decir, no se podría comparar lo que piensan los Baby Boomers, nacidos en una época en donde existía crisis y la obediencia era parte de la cultura, con las nuevas generaciones por ejemplo los Millennials que nacieron con la libertad de expresión como base fundamental de la época (Ancin, 2018).

### **Formulación del problema**

¿Cómo se relaciona el tipo de liderazgo por grupos generacionales en una entidad financiera de Imbabura – Ecuador?

### **Sistematización del problema**

¿Cuál es el tipo de liderazgo que prevalece en la entidad financiera de Imbabura – Ecuador?

¿Cuáles son los grupos generacionales presentes en la entidad financiera de Imbabura – Ecuador?

¿Cómo se relaciona el tipo de liderazgo con los grupos generacionales de una entidad financiera de Imbabura – Ecuador?

**Objetivo general**

Analizar la relación del tipo de liderazgo por grupos generacionales de una entidad financiera de Imbabura – Ecuador para mejorar el entorno laboral, la comunicación y el desempeño.

**Objetivos específicos**

Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en la entidad financiera de Imbabura – Ecuador.

Identificar los grupos generacionales presentes en la entidad financiera de Imbabura – Ecuador.

Relacionar el tipo de liderazgo con los grupos generacionales de una entidad financiera de Imbabura – Ecuador.

**Justificación**

(Sessa et al., 2007; Salahuddin , 2010; Al-Asfour y Lettau, 2014; Bako, 2018) indicaron que, las diferencias generacionales existentes influyen en la percepción de las personas sobre perfiles y atributos que valoran en sus líderes, además en la preferencia del estilo de liderazgo y que entenderlas ayudará en la administración de la fuerza laboral multigeneracional; entonces el presente estudio permitirá reconocer el tipo de liderazgo que facilite la gestión de los conflictos que se presenten en las relaciones laborales mediante el análisis y la comprensión de las diferencias que existen entre cada grupo generacional que conforma la entidad financiera.

Conocer las diferencias y los comportamientos acordes a cada generación, según Salahuddin (2010) proporcionará a la organización oportunidades de éxito, mayor productividad, satisfacción y retención de los empleados. La investigación permitirá a la entidad financiera conocer información relevante sobre las diferencias y características de la generación a la que pertenece el personal de las agencias; para

encaminar la gestión hacia el mejoramiento de las relaciones entre el personal y sus líneas de supervisión; ya que según (Gentry, Deal, Grigs, Mondore y Cox, 2011; Gursoy, Geng-Qing y Karadag, 2013) las iniciativas de desarrollo de liderazgo deben enfocarse en la gestión del cambio, la construcción y reparación de relaciones en el trabajo, reducción de las tensiones y conflictos generacionales; para influir en el compromiso y mejorar la cultura de la organización (Stewart, Oliver, Cravens y Oishi, 2017; Hapsari, Stoffers y Gunawan, 2019).

Este estudio permitirá identificar el tipo de liderazgo que los gerentes de la entidad financiera requieren para poder manejar las diferencias generacionales que se presentan en sus equipos de trabajo, así como (Gursoy et al., 2013; Martins y Martins, 2014) concluyeron en su estudio sobre la necesidad de conocer las necesidades y expectativas de las generaciones para mejorar la satisfacción laboral y con ello las relaciones del equipo, generando un ambiente laboral placentero y productivo en el cual se sientan a gusto, sin temor a expresar sus diferentes criterios. La diversidad generacional permite fomentar la tolerancia, la igualdad y que una adecuada gestión garantiza el compromiso de los empleados y genera comportamientos laborales innovadores y positivos (Maldonado y Osio, 2018; Hapsari et al., 2019).

## **Resumen**

La presente investigación se llevará a cabo en una institución financiera de la provincia de Imbabura – Ecuador, con la finalidad de determinar si el estilo de liderazgo debe adaptarse a las características de cada generación y si estas diferencias influyen en la preferencia o percepción de las personas sobre sus líderes y su comportamiento. Los resultados que se obtengan permitirán comprender el proceder del equipo de trabajo, sus motivaciones dentro del entorno laboral desde la perspectiva de la generación y sugerir un modelo de liderazgo acorde a la realidad del personal.

## Capítulo 2: Marco teórico

### Liderazgo

A partir del siglo XIX existen estudios importantes sobre el liderazgo empresarial por diferentes autores, Carlyle (1840) consideró que un líder se puede formar a través de atributos adquiridos en su personalidad en los primeros años de vida, Galton (1869) presentó una teoría diferente, en donde los líderes nacen, no pueden adquirir esta destreza con el pasar del tiempo. Kouzes y Posner (1987) pensó que el liderazgo es simplemente una relación directa entre el líder y los seguidores. Los líderes están altamente capacitados para poder hacer realidad una visión (Bennis y Nanus, 1985). Según Blanchard, Hybels y Hodges (1999) un líder no es alguien que hace a los seguidores, es alguien que se hace con el apoyo de los seguidores.

Según Maxwell (2007) el liderazgo es efectivo cuando la gente bajo su mando demuestra resultados superiores y de alto rendimiento en su trabajo, considerando Reinout, Bakker y Oostenveld, (2010) que los líderes deben tener una buena comunicación como herramienta clave. García (2015) describió al liderazgo como la interacción que existe entre los miembros de un grupo, en donde la meta del líder es proponer, iniciar y mantener expectativas y competencias para resolver problemas y poder dar cumplimiento a objetivos.

Estudios más recientes como el de Rozo, Flores y Gutierrez (2019) definen al liderazgo como la capacidad que tienen los líderes para dirigir a los grupos motivándolos al logro, por medio de gestión, trabajo en equipo, tomando la iniciativa en búsqueda de un fin común, además se debe reconocer que los líderes poseen características y rasgos de personalidad que los distinguen de los que no lo son, siendo en la actualidad de suma importancia el estudio del liderazgo para las organizaciones, en donde la presencia de los líderes empresariales son una necesidad esencial para el

cumplimiento de los objetivos; además, los diferentes estilos de liderazgo que se utilicen, van a influir de manera directa sobre los patrones de conducta en los seguidores de la organización, así como también afecta a los procesos en trabajos grupales, el clima laboral y los resultados de la empresa (García, 2015).

### **Teorías y Modelos del Liderazgo**

Existen diversos estudios realizados por diferentes autores, que durante las últimas décadas han ido desarrollando teorías y modelos sobre liderazgo, las cuales han permitido esclarecer y evaluar las conductas que un líder posee y cómo influye en los seguidores dentro de una organización o entorno; a continuación, se describen las principales teorías y modelos propuestos:

*Tabla 1 Principales Teorías y Modelos de Liderazgo*

Teorías y Modelos	Descripción
Teoría del Gran Hombre (Carlyle, 1840)	Esta teoría consiste en que gran parte de la historia del mundo se debe a los grandes hombres que lo han liderado, con sus atributos personales y la influencia que representaron en la humanidad, este investigador consideró que un líder se puede formar a través de atributos adquiridos en su personalidad en los primeros años de vida.
Teoría de los Rasgos (Galton, 1869)	Francis Galton bajo la influencia de Carlyle, estudió de manera independiente las características personales de individuos que lograron influenciar a gran parte de la humanidad usando su poder como fortaleza, estos estudios fueron la base para el desarrollo de las primeras teorías que servirían para perfeccionar las capacidades que tiene un líder frente al mando de una organización, como la Teoría de los Rasgos; para Galton los líderes nacen, no pueden desarrollar esta destreza con el pasar del tiempo.
Teoría de Campo Lewiniana (Lewin, Lippitt y White, 1939)	Esta teoría se basa en incluir motivaciones inconscientes en un grupo de personas o individuos y ver cuáles son sus reacciones entorno a estas, se enfoca en analizar el comportamiento con los diferentes estilos de liderazgo. Los autores Lewin, Lippitt y White, identificaron tres estilos de liderazgo: Autoritario, en donde el líder toma todas las decisiones; Democrático, el líder fomenta la participación del grupo; y, Laissez-faire o liberal, toman decisiones con participación mínima o nula, son neutros.
Teoría de la Contingencia (Fiedler, 1964)	Esta teoría funciona como un clasificador de problemas de acuerdo a las dimensiones de aceptación y calidad, en donde el líder tiene que actuar de acuerdo a las contingencias que se presentan para poder tomar decisiones y realizar una buena administración, estas pueden ser de manera individual o con el apoyo de los seguidores.
Teoría Situacional (Hersey y Blanchard, 1988)	Este es uno de los modelos más conocidos y difundidos, se basa en una curva que indica cual es el mejor liderazgo y como se relaciona con el nivel de madurez de los seguidores, así se puede comparar el comportamiento de ellos, frente a las tareas propuestas con el comportamiento ante las relaciones.

Teoría del Comportamiento (Simon, 1978)	Esta teoría se desarrolla en torno a que los líderes son creados a través de factores de comportamiento, enseñanza y observación. Se enfocan en dos tipos de líderes, los que se orientan directamente al empleado y los que se orientan directamente a la producción.
Teoría Participativa (Vroom y Yetton, 1973)	Esta teoría se basa en los modelos conductuales del liderazgo y la participación que tiene en la toma de decisiones, el líder puede tomar decisiones tomando en cuenta las aportaciones de sus seguidores. Sostienen que un buen líder busca la contribución de los demás.
Teoría Transaccional y Transformacional (Burns, 1978)	<p>El modelo transaccional no genera cambios en sus estructuras ya establecidas en el mando, aquí se realiza un poder de negociación con los seguidores, en donde ellos realizan tareas a cambio de algún bien, reconocimiento, asenso o valor económico.</p> <p>El liderazgo transformacional puede llegar a generar un verdadero cambio en las estructuras de mando en las entidades, inspirando, motivando por medio del carisma, llegar a sus seguidores cambiando los esquemas de pensamiento y la manera en que efectúan su dirección.</p>
Liderazgo de Multiplicadores (Wiseman y McKeown, 2010)	<p>Este modelo de liderazgo enfatiza su estudio en dos tipos de líderes los que son Multiplicadores y los que son atenuadores.</p> <p>Líderes Multiplicadores: se encargan de incrementar el coeficiente intelectual de sus seguidores.</p> <p>Líderes Atenuadores: lo contrario del multiplicador, este liderazgo en cambio agota no solo la inteligencia de sus seguidores, sino también su fuerza laboral, sus ganas y capacidades.</p>

En base a la revisión teórica la investigación empleará para la identificación del tipo de liderazgo de la entidad financiera de la provincia de Imbabura-Ecuador el planteamiento de Burns (1978) respecto al liderazgo transaccional y transformacional, por la naturaleza de la empresa, sería la teoría más idónea para los diferentes grupos generacionales presentes, lo que se busca es poder cumplir los objetivos organizacionales con estos tipos de liderazgo para así lograr incrementar el rendimiento de los trabajadores por medio de la motivación ya sea de carácter económico o emocional, aumentando el interés de los seguidores para generar compromiso con la entidad a la cual pertenecen.

### **Grupos generacionales**

En un contexto antropológico - social y considerando al hombre como elemento de análisis, el término generaciones hace referencia al grupo de individuos con intereses comunes que comparten un determinado tiempo, transmiten y dejan un legado de valores y usos a una generación sucesora (Martin, 2008). (DelCampo, Haggerty, Haney

y Knippel, 2010) definieron a las generaciones como una cohorte de edad que comparte enseñanzas, experiencias e influyen en sus valores y actitudes. Leccardi y Feixa (2011) mencionaron que la noción de generación parte de tres momentos históricos relacionados con tres marcos sociopolíticos: los años 20 con el período entreguerras, los años 60 la edad de la protesta y a partir de la mitad de los años 90 con la sociedad en red; en ésta última los jóvenes son más expertos que los de su generación anterior en términos de tecnología. En la Tabla 2 se resumen algunos planteamientos sobre la teoría de las generaciones consideradas por (Martin, 2008) sobre los autores más representativos en base al estudio de (Marías, 1961):

*Tabla 2 Principales planteamientos sobre las generaciones*

Autor	Descripción
Augusto Comte (1798-1857)	Una de las características de la vida es la fugacidad y esto promueve el progreso. La sucesión de los actores sociales genera cosas nuevas en aporte de la realidad. Para Comte las generaciones nacen y mueren; pero existe una sucesión en el tiempo.
John Stuart Mill (1806-1873)	La sociedad es una sucesión de eventos en el tiempo y cada época aporta a la siguiente. Para él lo importante es encontrar las leyes de ésta sucesión de hechos.
Justin Dromel (1826)	Realiza una clasificación de la edad del sujeto, utiliza estadística y añade elementos de la vida política de la sociedad, colocó al nacimiento en los 21 años, la mayoría de edad en los 25 años, el progreso de 25 a 40, vida política hasta los 70 años, cese de actividad a los 65 años, de 65 a 70 sufrimiento de los hombres.
Antoine Cournot (1801-1877)	Una generación transmite a las siguientes generaciones sus ideas por medio de la educación, la generación que educa sigue presente aún y la nueva juventud conserva éstas ideas.
Giuseppe Ferrari (1812-1876)	Señaló que cada 30 años hay un cambio en las ideas de los grupos sociales, la generación se esfuerza por imponer sus ideas, genera una etapa revolucionaria, otra reaccionaria y la última una resolutive.
Wilhelm Dilthey (1833-1911)	Señaló que la generación se apropia del patrimonio espiritual acumulado para hacerlo parte de su vida y sus relaciones con la sociedad, la generación encierra a los individuos contemporáneos, que crecieron y tuvieron una infancia juntos.
Ortega y Gasset (1951)	Las personas conviven en un espacio generacional por algunos años, coexisten tres grupos de personas: los de 20, los de 45 y los de 60; el hombre hasta los 25 años es sólo receptor del entorno y a partir de esa edad comienza su proceso de vinculación y cambio, se vuelve más espontáneo y asume sus propias ideas. El hombre modificará en su tiempo aquello que ha heredado, acorde a su propia sensibilidad.

En algunos estudios las personas se agrupan en generaciones considerando los años en que nacieron (Parry y Urwin, 2011); pero no existe un rango de edad exacto para cada cohorte (Becton et al., 2014). (Lyons y Kuron, 2013; Al-Asfour et al., 2014; Bako, 2018) distinguieron tres generaciones presentes en el ámbito laboral: Baby Boomers, Generación X y Generación Y. Becton et al. (2014) consideraron a los Baby Boomers (nacidos entre 1945 y 1964), Generación X (nacidos entre 1965 y 1979) y Millennials (nacidos en 1980 o posterior). Si bien los años de nacimiento son un referente para ubicar a las personas en una determinada generación y atribuirles ciertas características y diferencias; las experiencias de vida pueden ser más efectivas porque pueden predecir actitudes y comportamientos, surgiendo así el enfoque de una identidad social subjetiva y continua que le permite a la persona decidir la generación con la que se identifican (Wang y Peng, 2015).

En el contexto organizacional la identidad generacional se asocia con las diferencias en experiencias de trabajo y resultados que influyen en sus interacciones con los demás, el conocimiento de estas diferencias representa una oportunidad para los gerentes de minimizar la resistencia en la integración intergeneracional (Joshi, Dencker, Franz y Martocchio, 2010); entonces se sugiere que las prácticas gerenciales de gestión y estrategia de desarrollo sean acordes a la generación (Gentry et al., 2011). Bennett, Pitt y Price (2012) afirmaron que la cultura de las organizaciones debe adaptarse a las demandas y expectativas de las nuevas generaciones en el lugar de trabajo; porque difieren en términos de personalidad, valores, actitudes laborales, preferencias de liderazgo y trabajo en equipo (Lyons y Kuron, 2013); es así que el liderazgo debe renovarse porque las prácticas tradicionales de gestión del talento humano cada vez son más ineficaces ante las demandas de los trabajadores de hoy (Graen y Schiemann, 2013). En este contexto de liderazgo, Lyons y Kuron (2013) señalaron que; aunque

modesta, existía una evidencia de las diferentes preferencias de liderazgo por parte de las generaciones, un liderazgo basado en confianza y apoyo interpersonal (centrado en la relación) es el de mayor preferencia frente al de credibilidad personal, competencia y previsión (centrado en la tarea).

En contraposición a estos criterios, Costanza y Finkelstein (2015) concluyeron que las diferencias establecidas por generaciones en cuanto a edad y años no tienen mayor relevancia y que las organizaciones deben centrarse en diferencias reales de los trabajadores, previo a implementar estrategias de gestión y recursos humanos; también Rudolph, Rauvola y Zacher (2018) sugirieron que futuras investigaciones de liderazgo deberían abandonar el concepto de generación y diferencias generacionales porque no sería posible capturar con las metodologías empíricas disponibles dichas diferencias en torno a la teoría de liderazgo y que una alternativa prometedora de investigación sería el liderazgo de por vida, de desarrollo de una vida útil o esperanza de vida.

### **Características de los grupos generacionales**

En la mayoría de estudios revisados, los autores coinciden en los años de nacimiento para la agrupación de cada generación y así se muestra: Baby Boomers (1943-1960), Generación X (1961-1981) y Generación Y o Millennials (1982 en adelante o año 2000). (Zemke, Rines y Filipczak, 1999; Parry y Urwin, 2011; Costanza et al., 2012). Estas generaciones mantienen diferencias y similitudes (Salahuddin, 2010), pero con base sólida en la teoría sociológica (Parry y Urwin, 2011; Becton et al., 2014); sin embargo, en la evidencia empírica de las diferencias generacionales en los valores de trabajo, se ha identificado una tendencia mixta, algunos estudios encuentran diferencias y otros no (Costanza et al., 2012) o estas son relativamente pequeñas. Según lo revisado existen diferencias en cuanto a la personalidad, valores y comportamientos laborales, actitudes, expectativas, experiencias profesionales, trabajo en equipo y

liderazgo (Lyons y Kuron, 2013; Becton et al., 2014). Al encontrar diferencias y similitudes en los estudios de varios autores, se elaboró a continuación la Tabla 3:

Tabla 3 *Grupos Generacionales*

Autores	Baby Boomers (1943-1960)	Generación X (1961-1981)	Generación Y o Millennials (1982-2000)
Zemke, Rines y Filipczak (1999)	Optimistas Orientados al equipo Participativos Centrados en sí mismo Sensibles a retroalimentación Satisfacción personal Incómodos con el conflicto	Equilibrio en tecnología Informales Adaptables Autosuficientes Pensamiento global Independientes Impacientes Creativos Cínicos	Optimistas Acción colectiva Moralidad Tenaces Sociables Multitarea Necesitan supervisión Con apego familiar Tecnológicamente hábiles
Twenge, Campbell, Hoffman y Lance (2010); Twenge, Campbell y Freeman (2012)	Centralidad laboral, Valores intrínsecos como un trabajo interesante Centrados en resultados Atraídos por el trabajo social, preocupación por los demás Participación en la comunidad Compromiso cívico	Valores extrínsecos relacionados con status, fama, imagen y dinero, seguridad financiera. Atraídos por el trabajo social. Poco interés en temas sociales, políticos, medio ambiente. Ser líderes en la comunidad y vivir cerca de sus padres. Menos importantes la autoaceptación, afiliación y comunidad.	Valores de ocio: trabajar a su ritmo, sin supervisión, tener tiempo para otras cosas en su vida. Valores extrínsecos relacionados con status, fama, imagen y dinero, seguridad financiera. Poco interés en valores de trabajo altruista (ayuda social, medio ambiente). Ser líderes en la comunidad y vivir cerca de sus padres. Hacer menos esfuerzo para conservar energía. Menos importantes la autoaceptación, afiliación y comunidad.
Cogin (2012)	Gustan del trabajo duro No son tan independientes	Menos independientes Importancia a valores morales y espirituales (ascetismo) <sup>1</sup> Vivir el presente y satisfacer las necesidades inmediatas Usan equipos para apoyar sus esfuerzos individuales	No gustan del trabajo duro Mayor importancia al ocio Flexibilidad laboral para estudiar y viajar Vivir el presente y satisfacer las necesidades inmediatas Equilibrio entre el trabajo y la vida Sobrepoteados
Cox, Hannif y Rowley (2014)	Adaptables, receptivos, resistentes al nuevo entorno y a nuevos estilos de liderazgo	Nostálgicos y de transición, necesidad de autonomía. Conforma y defiende valores tradicionales	Acostumbrado al cambio constante y a las oportunidades económicas. Desean delegación de valor y autonomía Participar en las decisiones Deseo de protección Mente abierta Pragmáticos Seguros de sí mismo Enfoque en el logro Equilibrio vida-trabajo
Kolnhofer, Reicher y Szeghegyi (2017)	Tranquilos Orientados a la familia	Escéptico, anticuado, conservador, anticuado, independientes, piensan globalmente Equilibrio vida-trabajo	Acostumbrado al cambio constante y a las oportunidades económicas. Desean delegación de valor y autonomía Participar en las decisiones Deseo de protección Mente abierta Pragmáticos Seguros de sí mismo Enfoque en el logro Equilibrio vida-trabajo

Lewis y Wescott (2017)	Optimista, orientado a objetivos, trabaja para la realización personal, adicto al trabajo.	Individualista, escéptico, de pensamiento global, equilibrado, alfabetizado en tecnología, autosuficiente, informal.	Conocimiento y adicción a la tecnología, impacientes Optimista, confidente, sociable, necesita refuerzo positivo, autónomo.
Zúñiga, Aguado, Barroso y Calvo (2019)	Centrados en el trabajo. Importancia al uso efectivo y productivo del tiempo.	Centrados en el trabajo. Importancia al uso efectivo y productivo del tiempo.	El trabajo no es lo más relevante en su proyecto de vida. Mayor importancia al ocio, no usan su tiempo en actividades productivas.

---

<sup>1</sup> Término empleado para definir un estilo de vida sencillo, enmarcado en la espiritualidad y la perfección moral del ser humano.

## Resumen

El liderazgo es la habilidad que una persona con ciertas características y rasgos tienen para poder influenciar sobre sus seguidores, con la única finalidad de cumplir objetivos y metas organizacionales, la investigación empleará para la identificación del tipo de liderazgo de la entidad financiera de la provincia de Imbabura-Ecuador el planteamiento de Burns respecto al liderazgo transaccional y transformacional.

Con el paso del tiempo se ha identificado que las personas tienen características y comportamientos similares de acuerdo a la generación a la que pertenecen, esta agrupación se ha realizado en base a sus años de nacimiento debido a los acontecimientos históricos, evolución y desarrollo de la sociedad que se han presentado; entonces se ha indicado que en el ámbito laboral se encuentran presentes tres generaciones: Baby Boomers, Generación X y Generación Y o Millennials; en las agencias de la entidad financiera motivo de estudio se trabajará con la Generación X y la Generación Y.

## **Capítulo 3: Metodología**

### **Nivel de estudio**

La presente investigación se realizó considerando un enfoque cuantitativo basado en un paradigma Positivista, porque se planteó un problema de estudio, se recolectó datos y se analizó los mismos con métodos estadísticos; es decir, el fenómeno fue sometido a medición (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014). El estudio tiene un diseño no experimental con un alcance descriptivo, correlacional y de horizonte transversal, porque la finalidad es identificar y analizar en un solo momento las características y rasgos relevantes de los líderes y las generaciones presentes en el personal de la entidad financiera en la provincia de Imbabura, se ejecutó de manera descriptiva para conocer cuál es el liderazgo que predomina en la institución, complementándose con un estudio correlacional con el cual se mide el grado de relación que existe entre las dos variables liderazgo y grupos generacionales, de acuerdo a Hernández, Fernandez y Baptista (2014).

### **Modalidad**

Para la presente investigación la modalidad que se utilizó fue la encuesta, consideradas dentro de las investigaciones no experimentales transversales descriptivas que utilizan cuestionarios (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014), obteniendo la información directamente de los empleados que conforman la entidad financiera y apegándose a la realidad a la que día a día se enfrentan.

### **Método**

En esta investigación se utilizaron dos métodos descritos a continuación: Método Deductivo permitió identificar la incidencia que tienen los tipos de liderazgo presentes en la entidad financiera sobre los diferentes grupos generacionales, tomando como base una idea general.

Método Analítico el cual permitió analizar la relación del tipo de liderazgo por grupos generacionales de la entidad financiera para mejorar el entorno laboral, la comunicación y el desempeño.

### **Población y muestra**

Para la presente investigación se tomó la población correspondiente a 83 funcionarios de la entidad financiera de la provincia de Imbabura, distribuidos en seis agencias detalladas a continuación en la Tabla 4, de esta población se aplicó el criterio de exclusión a Jefes y Gerentes por ser el cargo evaluado con funciones de liderazgo, mismos que constituyen un número de cinco personas y al cargo Asistente de Servicios Generales por no mantener contacto directo con el líder, razón por la cual dicha evaluación, se realizó a un total de 77 personas.

*Tabla 4 Distribución de la Población de la Entidad Financiera en la provincia de Imbabura – Ecuador*

Cargo	Agencia	Nº de funcionarios
Administrador comercial y servicios e	Ibarra	1
Anfitrión	Ibarra	1
Auxiliar servicios	Ibarra	1
Ejecutivo back y servicios	Ibarra	2
Ejecutivo servicios transaccionales	Ibarra	8
Ejecutivo servicios transaccionales sr	Ibarra	2
Gerente comercial y servicios	Ibarra	1
Oficial comercial y servicios	Ibarra	3
Oficial comercial y servicios preferencial	Ibarra	1
Oficial comercial y servicios pymes	Ibarra	2
Administrador comercial	Otavalo	1
Administrador servicios	Otavalo	1
Anfitrión	Otavalo	1
Asistente servicios generales	Otavalo	1
Ejecutivo back y servicios	Otavalo	2

Ejecutivo servicios transaccionales	Otavaló	7
Ejecutivo servicios transaccionales sr	Otavaló	2
Gerente comercial y servicios	Otavaló	1
Oficial comercial y servicios	Otavaló	3
Oficial comercial y servicios pymes	Otavaló	1
Administrador comercial y servicios	Atahualpa-Ibarra	1
Anfitrión	Atahualpa-Ibarra	1
Ejecutivo back y servicios	Atahualpa-Ibarra	3
Ejecutivo servicios transaccionales	Atahualpa-Ibarra	5
Ejecutivo servicios transaccionales sr	Atahualpa-Ibarra	1
Gerente comercial y servicios	Atahualpa-Ibarra	1
Oficial comercial y servicios	Atahualpa-Ibarra	2
Oficial comercial y servicios pymes	Atahualpa-Ibarra	1
Soporte administrativo	Atahualpa-Ibarra	1
Ejecutivo servicios integrales	Cotacachi	1
Ejecutivo servicios transaccionales	Cotacachi	1
Especialista comercial y servicios	Cotacachi	1
Oficial comercial y servicios	Cotacachi	1
Administrador servicios	Atuntaqui	1
Ejecutivo back y servicios	Atuntaqui	1
Ejecutivo servicios transaccionales	Atuntaqui	3
Ejecutivo servicios transaccionales sr	Atuntaqui	1
Jefe comercial y servicios	Atuntaqui	1
Oficial comercial y servicios	Atuntaqui	1
Administrador comercial y servicios	La Plaza	1
Ejecutivo back y servicios	La Plaza	1
Ejecutivo servicios transaccionales	La Plaza	6
Ejecutivo servicios transaccionales sr	La Plaza	1
Jefe comercial y servicios	La Plaza	1
Oficial comercial y servicios	La Plaza	2
Oficial comercial y servicios pymes	La Plaza	1
<b>Total funcionarios</b>		<b>83</b>

*Nota.* Tomado de *Head Count Sierra Norte mayo 2020*.

Según Hernández, Fernandez y Baptista (2010) al tratarse de una población menor a 100, se consideró la totalidad de funcionarios que laboran en las agencias de la entidad financiera de la provincia de Imbabura-Ecuador como muestra para este estudio.

### **Selección del instrumento**

El instrumento más utilizado dentro de la teoría del liderazgo y en el ámbito organizacional es el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que permite evaluar los nueve factores de la Teoría de Liderazgo de Rango Total propuesta por Avolio y Bass en 1991 (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003; Vega y Zavala, 2004; Molero, Recio y Cuadrado, 2010). Ésta teoría estudia los tres tipos de comportamiento de liderazgo: transformacional, transaccional y el liderazgo correctivo evitador, analiza los nueve factores del liderazgo de rango total que son: (a) influencia idealizada atribuida, (b) influencia idealizada conductual, (c) motivación inspiracional, (d) estimulación intelectual, (e) consideración individualizada, (f) recompensa contingente, (g) dirección por excepción activa, (h) dirección por excepción pasiva e (i) el laissez-fire; y evalúa las tres escalas de resultados de liderazgo como satisfacción, efectividad y esfuerzo extra (Antonakis et al., 2003; Vega y Zavala, 2004; Hinkin y Schriesheim, 2008; Molero et al., 2010; Hermosilla, Amutio, Costa y Paez, 2016).

Para la presente investigación se tomó como referencia el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ forma del Clasificador 5X Corta de Bruce Avolio y Bernard Bass, adaptado, traducido y validado por Vega y Zavala (2004), este formato incluye 45 preguntas del cuestionario original, 32 preguntas creadas por las autoras y cinco preguntas sugeridas por jueces con experiencia en Psicología Organizacional, constituyendo así un total de 82 ítems; además el cuestionario propuesto es confiable porque en el análisis a través del Coeficiente del Alfa de Cronbach obtuvo un puntaje

de  $\alpha = 0.97$ . El formato utilizado mide los nueve factores incluidos en los tres tipos de liderazgo, mismos que se resumen en la Tabla 5:

Tabla 5 *Modelo jerárquico de nueve factores*

<b>Variable de Primer Orden</b>	<b>Variable de Segundo Orden</b>	<b>Escalas de Variable</b>
Liderazgo Transformacional	1. Carisma/Inspiracional	1. Carisma:
		1.1 Influencia Idealizada Atribuida
		1.2 Influencia Idealizada Conductual
	2. Motivación Inspiracional	
	2. Estimulación Intelectual	3. Estimulación Intelectual
Liderazgo Desarrollo/Transaccional	3. Consideración Individualizada	4. Consideración Individualizada
	4. Recompensa Contingente	5. Recompensa Contingente
Liderazgo Correctivo/Evitador	5. Dirección por Excepción Activa	6. Dirección por Excepción Activa
	6. Liderazgo Pasivo/Evitador	7. Dirección por Excepción Pasiva
		8. Laissez-Faire

*Nota:* Tomado de "Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno," de Vega y Zavala (2004), p. 127

## Procesamiento de datos

La información obtenida de la aplicación del instrumento de investigación, fue cargada en una base de datos en el sistema estadístico SPSS (versión 25) en donde se partió de hacer un análisis descriptivo para determinar los elementos principales de cada variable de estudio y después se procedió a un análisis correlacional para determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo y grupos generacionales.

## Resumen

El nivel de estudio que se aplicó en la presente investigación fue descriptivo con la finalidad de poder identificar cuáles son los tipos de liderazgo que influyen en los grupos generacionales presentes en la entidad financiera de la provincia de Imbabura Ecuador, complementándose con un estudio correlacional el cual determinó el grado de relación que existe entre estas dos variables. La modalidad de la investigación fue de campo y para la obtención de la información se aplicó como instrumento el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ forma del Clasificador 5X Corta de Avolio y Bass, adaptado,

traducido y validado por Vega y Zavala (2004) el cual ha demostrado un alto porcentaje de validez y confiabilidad dentro de las investigaciones en las que se han usado.

El método que se utilizó en esta investigación fue el deductivo, la encuesta se aplicó a la población total de funcionarios que laboran en la entidad financiera, es decir, 77 empleados, siendo así un muestreo tipo aleatorio simple y por conveniencia y una técnica de uso para poblaciones finitas, para el procesamiento de datos se utilizaron dos herramientas claves como son Microsoft Excel y el software estadístico SPSS versión 25; los mismos que permitieron realizar el análisis correlacional y determinar la relación entre las variables tipos de liderazgo y grupos generacionales.

## Capítulo 4: Resultados

La aplicación del instrumento de investigación a la población objetivo fue mediante la herramienta de Google Forms, ésta población estaba conformada por 77 funcionarios y se obtuvo respuesta de 61, debido a la condición de pandemia originada por el COVID 19 que ocasionó renuncias, aislamientos a personal contagiado y grupos vulnerables, por ésta misma razón se dificultó también hacerlo de forma presencial. De los resultados obtenidos se realizó el análisis de las características de los encuestados, seguido del análisis descriptivo de los resultados obtenidos de las variables de estudio; posteriormente, se determinó la relación estadística que existe entre cada una de las variables mediante el cálculo de correlación.

### Análisis de datos liderazgo

Dado que las variables objeto de estudio son variables con valores ordinales se realizó un análisis descriptivo porcentual. Para responder al primer objetivo específico planteado en la investigación: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que prevalece en la entidad financiera de Imbabura – Ecuador?; se seleccionó un individuo representativo del grupo objeto de estudio, para esto se calculó la moda en cada una de las preguntas y se obtuvo lo siguiente:

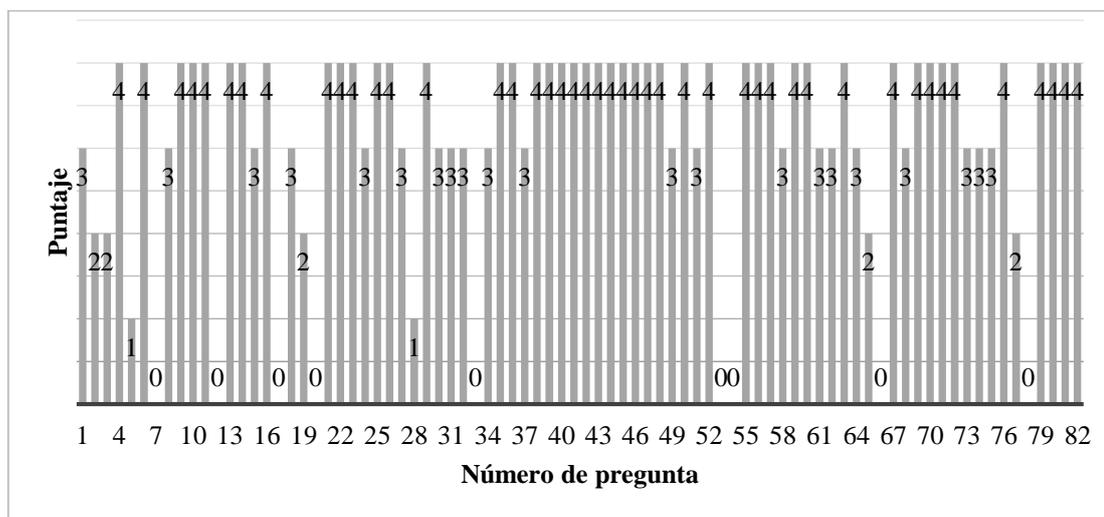


Figura 1 Puntajes por pregunta del individuo representativo

Mediante la aplicación del cuestionario de Liderazgo Multifactorial forma del Clasificador 5X corta (MLQ) se determinó qué tipo de liderazgo predomina en el individuo representativo y cuál es el liderazgo que prevalece en las agencias de la entidad financiera en la provincia de Imbabura – Ecuador; para lo cual se agruparon los datos por preguntas que miden cada uno de los tres tipos de liderazgo.

**Liderazgo Transaccional**

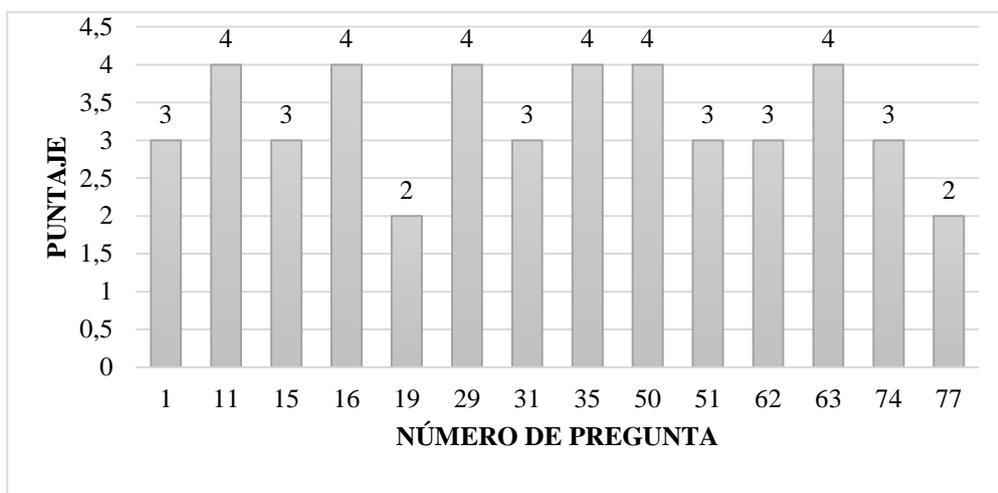


Figura 2 Puntajes por pregunta del individuo representativo en el Liderazgo Transaccional

**Análisis porcentual**

$$\% \text{ Liderazgo Transaccional} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{46}{4 * 14} * 100 = \frac{46}{56} * 100 = 82.14\%$$

**Liderazgo Transformacional**

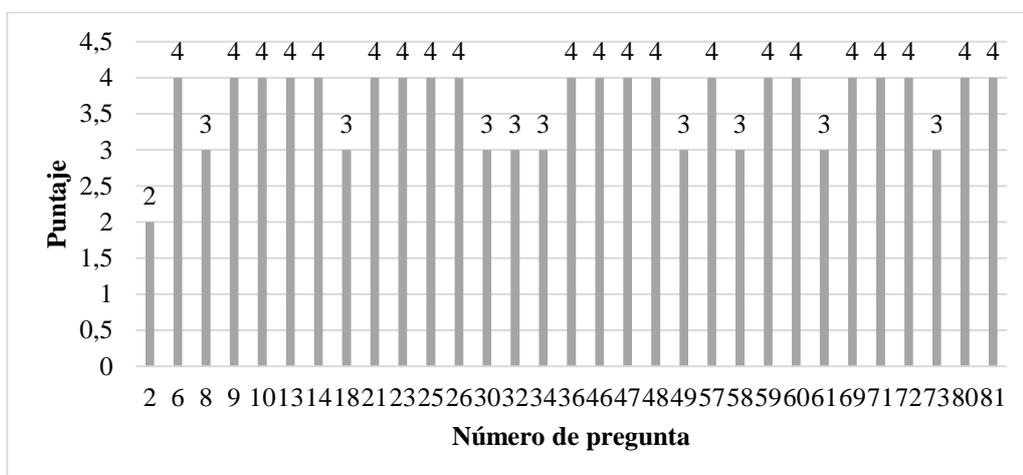


Figura 3 Puntajes por pregunta del individuo representativo en el Liderazgo Transformacional

### Análisis porcentual

$$\% \text{ Liderazgo Transformacional} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{113}{4*31} * 100 = \frac{113}{124} * 100 = 91.12\%$$

### Liderazgo Correctivo Evitador

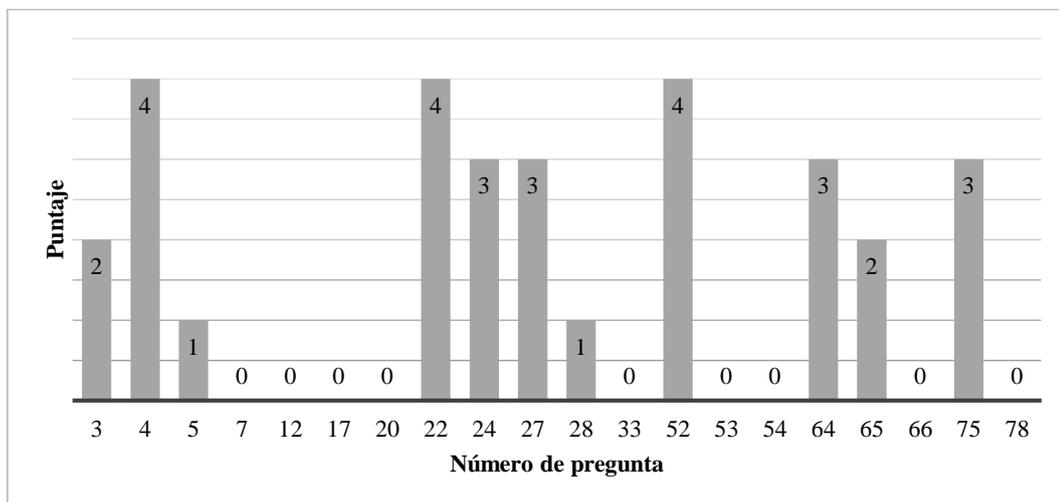


Figura 4 Puntajes por pregunta del individuo representativo en el Liderazgo Correctivo Evitador

### Análisis porcentual

$$\% \text{ Liderazgo Correctivo Evitador} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{30}{4*20} * 100 = \frac{30}{80} * 100 = 37.5\%$$

### Resultados de Liderazgo

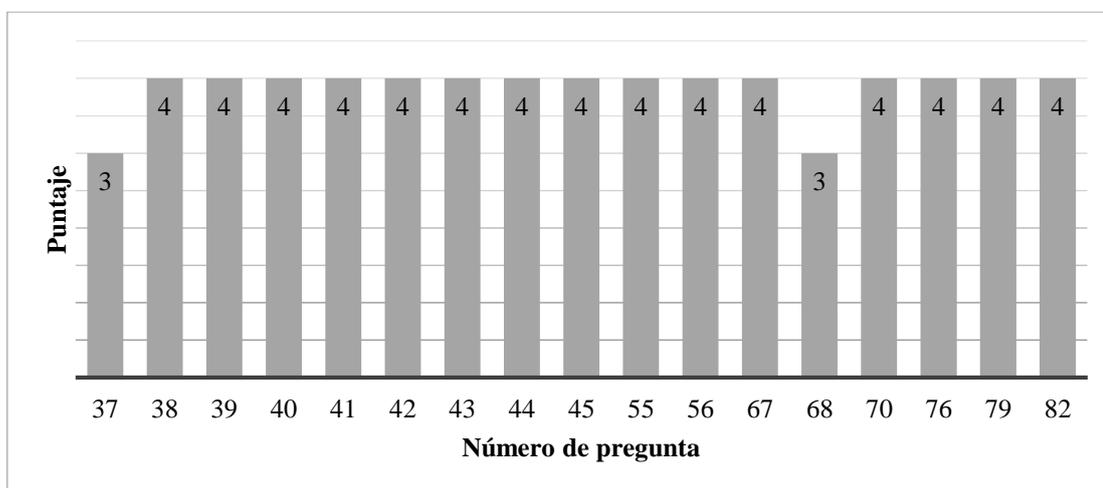


Figura 5 Puntajes por pregunta del individuo representativo en resultados de liderazgo

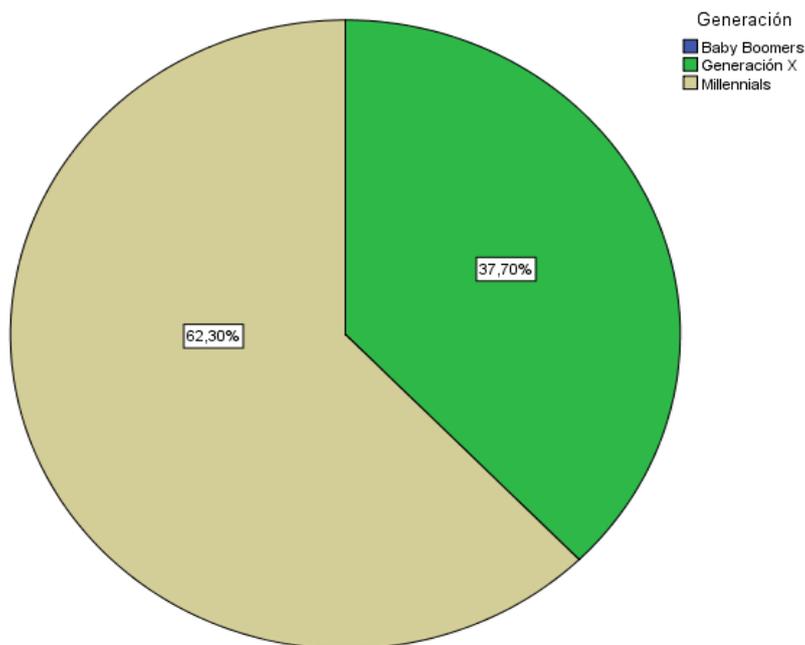
### Análisis porcentual

$$\% \text{ Resultados de liderazgo} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{66}{4*17} * 100 = \frac{66}{68} * 100 = 97.05\%$$

Se obtuvo un valor de 91% para el Liderazgo Transformacional, un 82% para el Liderazgo Transaccional, el 38% para el Liderazgo Correctivo Evitador y un 97% en las escalas de resultados del liderazgo que mide el MLQ como: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. En estos datos se puede observar que el liderazgo predominante en las agencias de la entidad financiera es el Liderazgo Transformacional; entendiéndose que, las organizaciones se encuentran mejor orientadas hacia el cambio y la innovación con la presencia de éste tipo de liderazgo, además los subordinados tienen un alto grado de satisfacción con los líderes, porque desarrollan su potencial y mejoran la motivación para trabajar con ellos en equipo (Mendoza, García y Uribe, 2014; Hermsilla et al., 2016), evidenciando así las características del Liderazgo Transformacional tales como estimulación intelectual, influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida y motivación inspiracional (Ordoñez, Botello y Moreno, 2017).

En relación a las escalas de resultados de liderazgo, se cumplen satisfactoriamente con un 97%; se observó entonces que, con el estilo de liderazgo predominante se logra obtener en las personas: satisfacción, esfuerzo extra en la realización de sus actividades y efectividad; es decir, el estilo de liderazgo transformacional tiene relación con el desempeño de las personas (Rodríguez, Pedraja y Ganga, 2017).

En respuesta al segundo objetivo específico: ¿Cuáles son los grupos generacionales presentes en la entidad financiera de Imbabura – Ecuador? Se obtuvo el resultado que se muestra en la Figura 6:



*Figura 6* Generaciones presentes en la entidad financiera de Imbabura – Ecuador

Se puede observar que en las agencias de la entidad financiera no existen personas que pertenezcan a la Generación Baby Boomer, el 62% pertenece a la Generación Millennials y el 38% pertenece a la Generación X; éstos resultados permitieron evidenciar que, en la actualidad las empresas enfrentan la salida de la Generación Baby Boomer y el reemplazo de ésta por la Generación Y o Millennial, la Generación X se encuentra en medio de éstos dos grupos, ésta generación resulta más flexible y adaptable, los Baby Boomer en cambio poseen experiencia y los Millennial son hábiles en el entorno digital, creativos, apasionados y productivos; los Millennials son entonces, la generación que se ha apoderado del mundo laboral (Lewis y Wescott, 2017; Zúñiga, Aguado, Barroso y Calvo, 2019; Ramli, Soelton, Privano, Suprpto y Ali, 2020).

El tercer objetivo específico permitió analizar ¿Cómo se relaciona el tipo de liderazgo con los grupos generacionales de la entidad financiera de Imbabura –

Ecuador?, para lo cual, se consideró un individuo representativo de cada generación mediante la medida moda. Así para el caso de la Generación X se obtuvo lo siguiente:

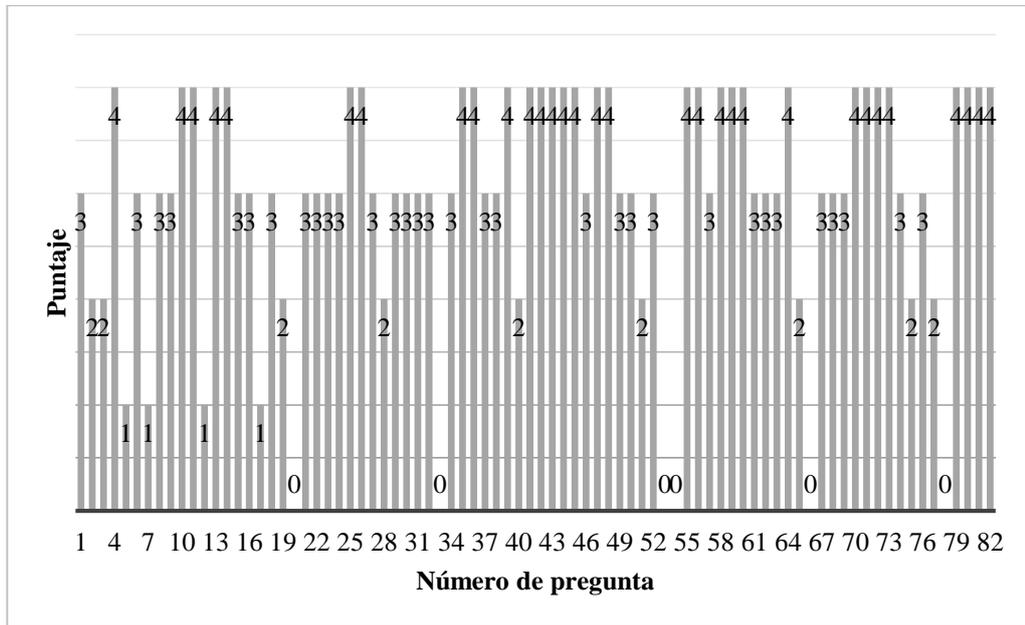


Figura 7 Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación X

Con la aplicación del MLQ se determinó qué tipo de liderazgo predomina en el individuo representativo y cuál es el liderazgo que prevalece en la Generación X.

**Liderazgo Transaccional**

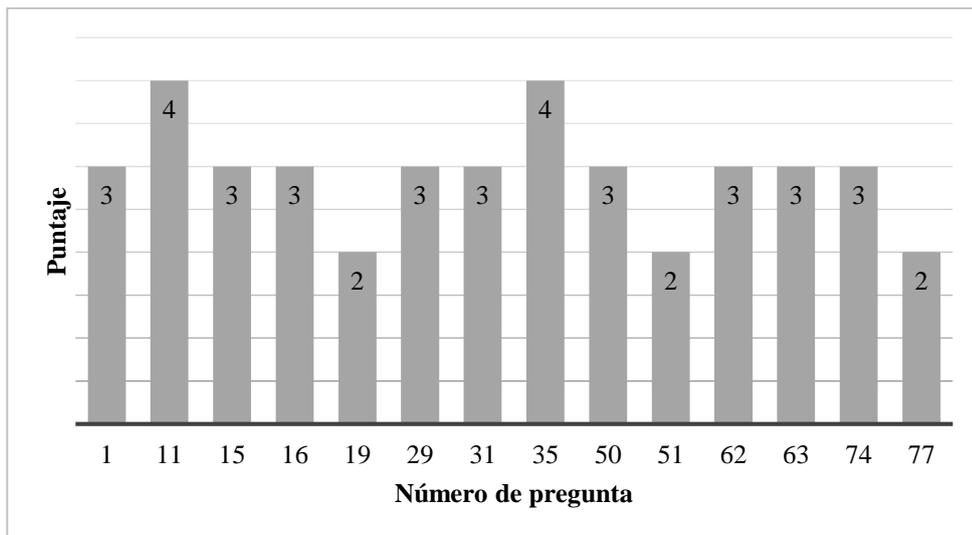


Figura 8 Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación X en el Liderazgo Transaccional

**Análisis porcentual**

$$\% \text{ Liderazgo Transaccional} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{41}{4 * 14} * 100 = \frac{41}{56} * 100 = 73.21\%$$

**Liderazgo Transformacional**

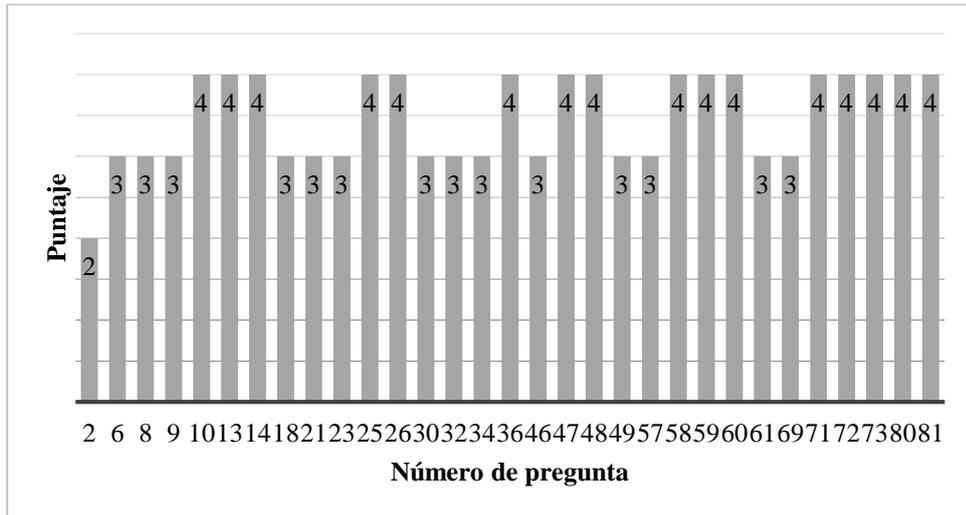


Figura 9 Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación X en el Liderazgo Transformacional

**Análisis porcentual**

$$\% \text{ Liderazgo Transformacional} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{113}{4 * 31} * 100 = \frac{108}{124} * 100 = 87.10\%$$

**Liderazgo Correctivo Evitador**

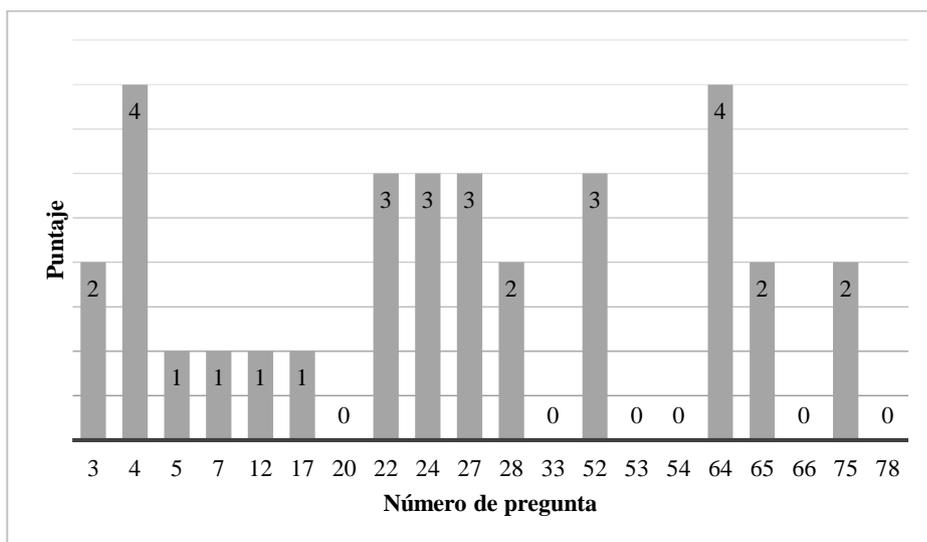


Figura 10 Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación X en el Liderazgo Correctivo Evitador

### Análisis porcentual

$$\% \text{ Liderazgo Correctivo Evitador} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{32}{4*20} * 100 = \frac{32}{80} * 100 = 40\%$$

### Resultados de Liderazgo

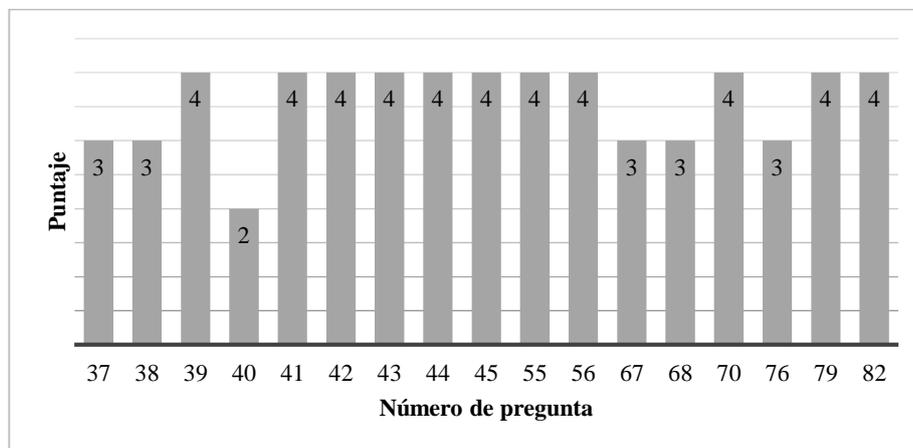


Figura 11 Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación X en Resultados de Liderazgo

### Análisis porcentual

$$\% \text{ Resultados de liderazgo} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{61}{4*17} * 100 = \frac{61}{68} * 100 = 89.70\%$$

Al escoger un individuo representativo de la Generación X a través de la medida moda que se utiliza en valores ordinales, se obtuvo los siguientes resultados:

El liderazgo predominante que la Generación X identificó en sus líderes fue el Liderazgo Transformacional con un 87%, con respecto a las escalas de resultados de liderazgo se obtuvo también un alto porcentaje con el 90%; estos resultados corroboran que la Generación X, busca un liderazgo que le genere independencia para poder actuar, que su líder le permita tomar decisiones y tener espacios para poder liderar, ésta generación no es dependiente del líder (Gursoy et al., 2013); bajo éste análisis, el liderazgo transformacional contribuye al empoderamiento en los empleados, cuando ellos perciben características de éste liderazgo se sienten más empoderados y esto incrementa su nivel de satisfacción y desempeño laboral (Choi, Goh, Hisyam y Tan,

2016; Soyeon Kim, 2017; Aydogmus, Metin, Ergeneli y Tayfur, 2018; Schermuly y Meyer, 2020).

De igual forma, se tomó un individuo representativo de la generación Millennial y se obtuvo:

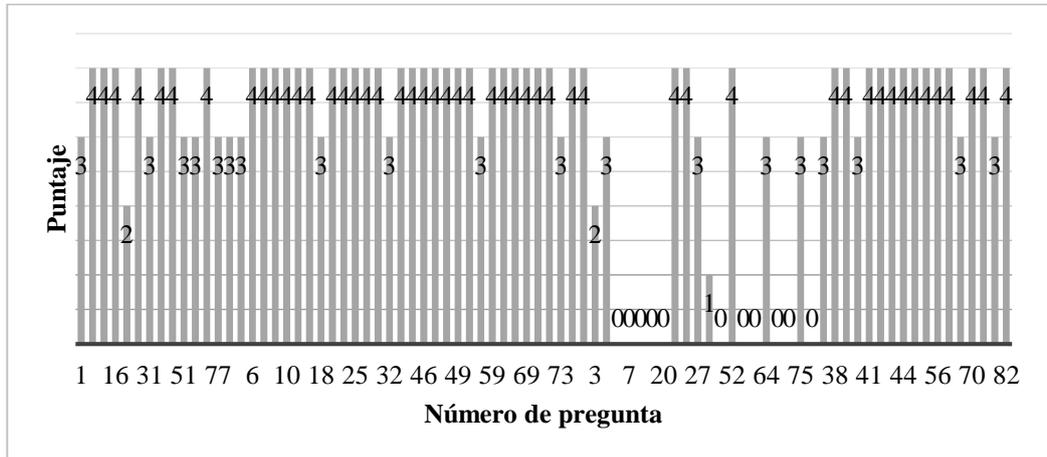


Figura 12 Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación Millennial

Se aplicó el MLQ para determinar qué clase de liderazgo predomina en el individuo representativo y así determinar cuál es el tipo liderazgo que prevalece en la Generación Millennial.

**Liderazgo Transaccional**

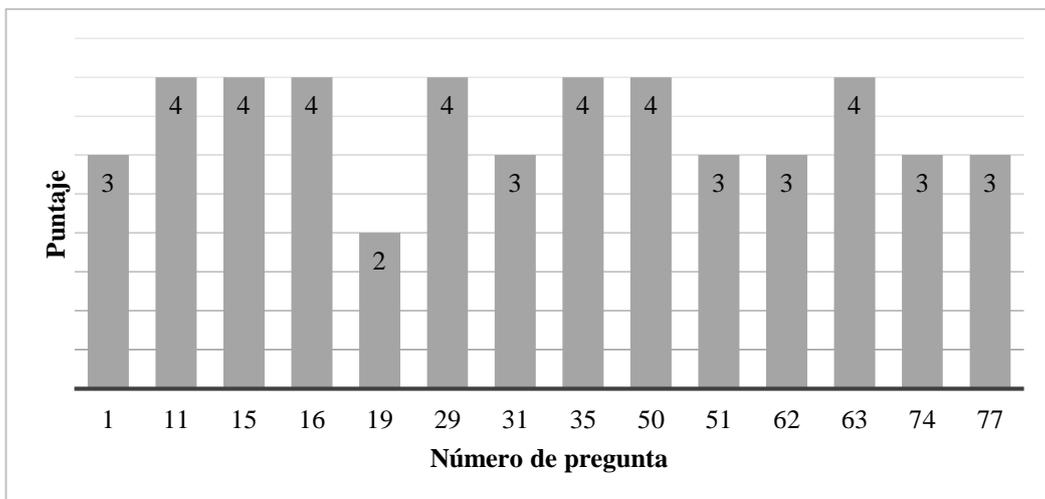


Figura 13 Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación Millennial en el Liderazgo Transaccional

### Análisis porcentual

$$\% \text{ Liderazgo Transaccional} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{48}{4*14} * 100 = \frac{48}{56} * 100 = 85.71\%$$

### Liderazgo transformacional

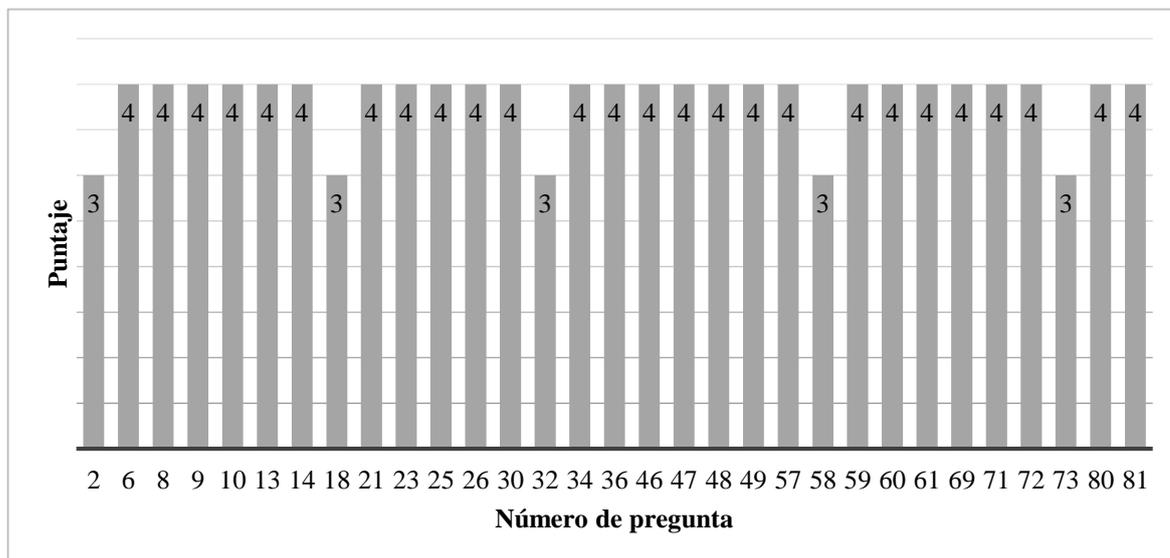


Figura 14 Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación Millennial en el Liderazgo Transformacional

### Análisis porcentual

$$\% \text{ Liderazgo Transformacional} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{113}{4*31} * 100 = \frac{113}{124} * 100 = 95.97\%$$

### Liderazgo Correctivo Evitador

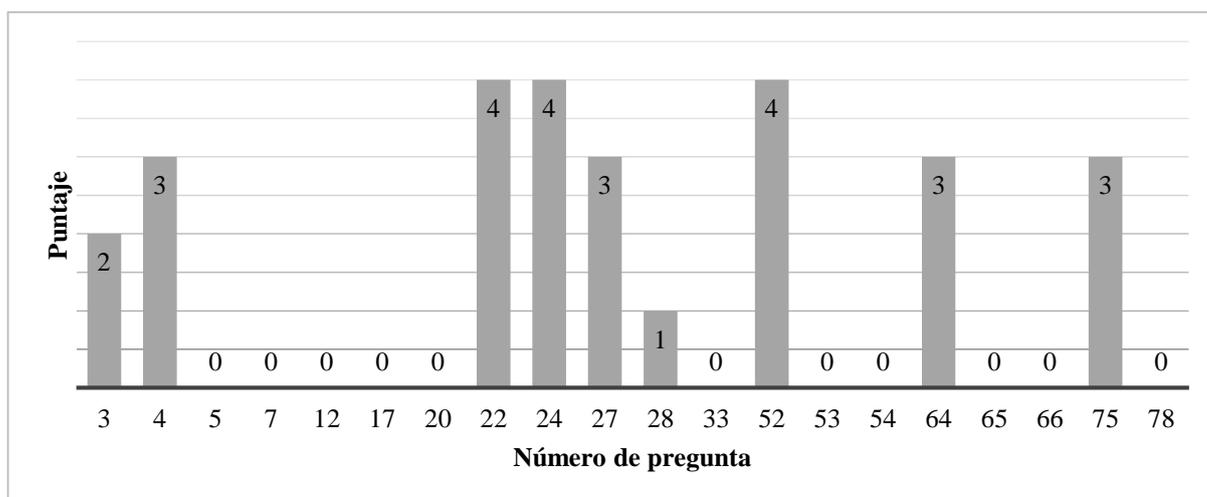


Figura 15 Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación Millennial en el Liderazgo Correctivo Evitador

### Análisis porcentual

$$\% \text{ Liderazgo Correctivo Evitador} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{27}{4*20} * 100 = \frac{27}{80} * 100 = 33.75\%$$

### Resultados de Liderazgo

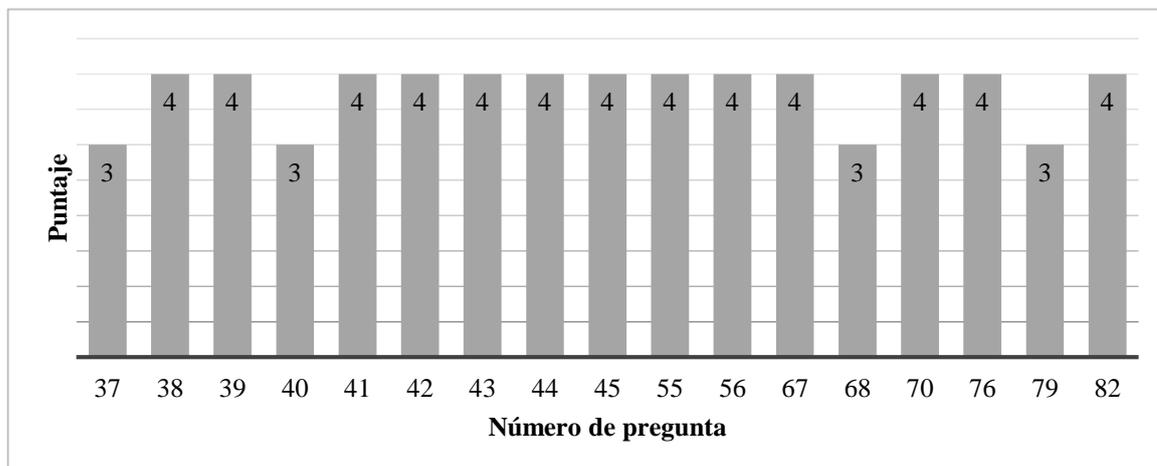


Figura 16 Puntajes por pregunta del individuo representativo de la Generación Millennial en resultados de liderazgo

### Análisis porcentual

$$\% \text{ Resultados de liderazgo} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{64}{4*17} * 100 = \frac{64}{68} * 100 = 94.12\%$$

Al escoger un individuo representativo de la Generación Millennial, se evidenció que el liderazgo predominante y que ésta generación identificó en sus líderes fue el liderazgo transformacional con un 96%, con respecto a las escalas de resultados de liderazgo se obtuvo el 94%; estos altos porcentajes muestran que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y significativa en la actitud, compromiso, participación y satisfacción laboral en personas que pertenecen a la Generación Millennial (Bodenhausen y Curtis, 2016; Ramli et al., 2020).

En los resultados anteriores se observó que, independiente a la generación que pertenezca la persona encuestada el liderazgo predominante fue el liderazgo transformacional. Esto se debe a que, tanto la Generación X como la Generación

Millennial tuvieron preferencia hacia las características de liderazgo transformacional y por ende, existió similitud en los porcentajes obtenidos. Para corroborar este resultado se realizaron pruebas de hipótesis con respecto a la dependencia o no de las variables: tipos de liderazgo y grupos generacionales. La prueba de hipótesis que se realizó fue:

Ho: Las variables están relacionadas (son dependientes)

H1: Las variables no están relacionadas (son independientes)

Para esto se utilizaron tablas de contingencia, en primer lugar, se estableció como variable independiente a los grupos generacionales y como variable dependiente a los tipos de liderazgos. Las pruebas se realizaron a un nivel de significancia del 5%, dado que las variables son ordinales se utilizaron los estadísticos: d de Somers y Tau-c de Kendall.

**d de Somers:** cuando una de las variables se considera **independiente (X) y la otra dependiente (Y)**, Somers ha propuesto una modificación del coeficiente  $\gamma$  que consiste en añadir en el denominador de gamma el número de pares empatados en la variable dependiente (SPSS Inc., 2006):

$$d = (n_P - n_Q) / (n_P + n_Q + n_{E(Y)})$$

El SPSS ofrece tres versiones: dos asimétricas y una simétrica. La versión simétrica se obtiene utilizando en el denominador de la del promedio de los denominadores correspondientes a las dos versiones asimétricas (SPSS Inc., 2006).

**Tau-c de Kendall:**

$$T_c = 2m(n_P - n_Q) / [n^2(m - 1)]$$

Donde m se refiere al valor menor del número de filas y del número de columnas. Tau-c toma valores entre aproximadamente  $-1$  y  $+1$  sea cual sea el número de filas y de columnas de la tabla (SPSS Inc., 2006). Además, se tomaron las preguntas que mayor puntaje obtuvieron en el total de personas encuestadas.

Del análisis porcentual y del análisis a través de tablas de contingencias se ratificó que no existe relación entre las variables tipo de liderazgo y generación. El análisis a través de tablas de contingencia se realizó a las 82 preguntas, pero sólo se expusieron los resultados más destacados, las demás tablas de contingencias arrojaron resultados similares que ratificaron lo encontrado a través del análisis porcentual; es decir, existe independencia entre las variables estudiadas, se adjunta tablas adicionales en el Apéndice C.

*Tabla 6 Tabla cruzada de Liderazgo Transaccional pregunta 11, puntaje 4: Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño \* Generación*

		Generación		Total	
		Generación X	Millennials		
		Recuento	1	4	5
Aclara especifica responsabilidades, lograr objetivos	A veces	% dentro de Generación	4,3%	10,5%	8,2%
	Recuento		11	12	23
	A menudo	% dentro de Generación	47,8%	31,6%	37,7%
	Recuento		11	22	33
		Frecuentemente	11	22	33
		sino siempre	47,8%	57,9%	54,1%
		Recuento	23	38	61
Total		% dentro de Generación	100,0%	100,0%	100,0%

*Tabla 7 Medidas direccionales*

			Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Simétrico			,059	,122	,480	,632
Ordinal por ordinal	d de Somers	Aclara especifica responsabilidades, lograr objetivos dependiente	,064	,134	,480	,632
Generación dependiente			,054	,113	,480	,632

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 8 *Medidas simétricas*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,060	,126	,480	,632
N de casos válidos		61			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

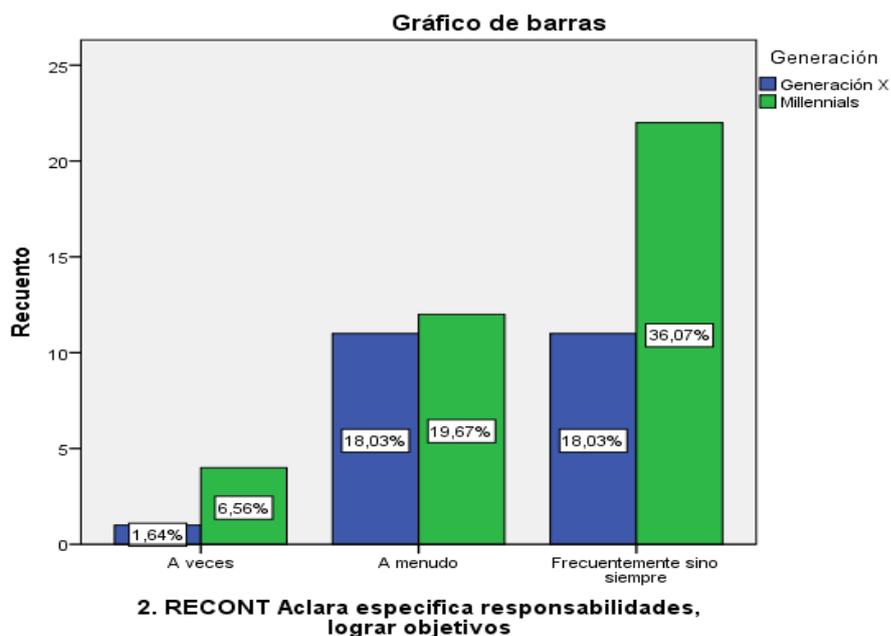


Figura 17 Liderazgo Transaccional pregunta 11, puntaje 4: RECOMPENSA CONTINGENTE, Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño

Cada coeficiente apareció con su correspondiente nivel crítico (Sig. aproximada), el cual permitió tomar una decisión sobre la hipótesis de independencia. Puesto que estos niveles críticos fueron mayores que 0.05, se puede afirmar que la pregunta 11: Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño y la variable Generación no están relacionadas; es decir, las respuestas dadas a esta pregunta son independientes de la generación a la que pertenece la persona encuestada, ratificando los resultados del estudio de (Costanza et al., 2012; Becton et al., 2014) quienes indicaron que existen diferencias pequeñas entre generaciones en relación a comportamientos, actitudes y valores en el lugar de trabajo;

éstas diferencias se pueden atribuir a los efectos de la edad o a la etapa de la vida, más que a la generación; entonces, no existe una relación entre las variables relacionadas con el trabajo, el liderazgo y las cohortes generacionales (Lyons y Kuron, 2013); es decir, las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en las diferencias reales de su personal, más que en las características de la generación (Costanza y Finkelstein, 2015; Rudolph, Rauvola y Zacher, 2017; Cucina, Byle, Martin, Peyton, Gast, 2018).

Tabla 9 *Tabla cruzada de Liderazgo Transformacional pregunta 6, puntaje 2: Expresa sus valores y creencias más importantes \* Generación*

		Generación		Total	
		Generación X	Millennials		
Expresa valores y creencias	Rara Vez	Recuento	1	1	2
		% dentro de Generación	4,3%	2,6%	3,3%
	A veces	Recuento	6	7	13
		% dentro de Generación	26,1%	18,4%	21,3%
	A menudo	Recuento	9	12	21
		% dentro de Generación	39,1%	31,6%	34,4%
	Frecuentemente sino siempre	Recuento	7	18	25
		% dentro de Generación	30,4%	47,4%	41,0%
Total	Recuento	23	38	61	
	% dentro de Generación	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla 10 *Medidas direccionales*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
	Simétrico	,152	,116	1,311	,190
Ordinal por ordinal	d de Somers	,184	,140	1,311	,190
	Generación dependiente	,130	,099	1,311	,190

a. No se presupone la hipótesis nula.

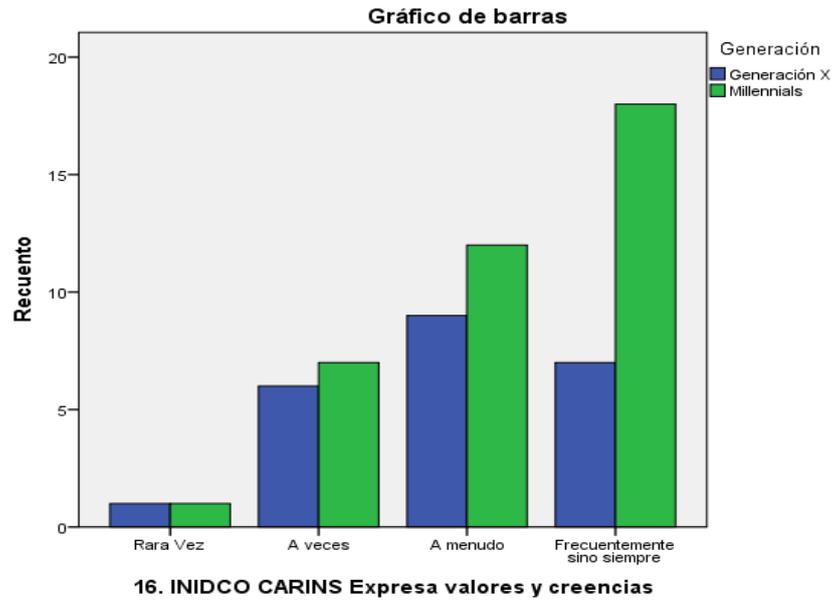
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 11 *Medidas simétricas*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	,173	,132	1,311	,190
N de casos válidos		61			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.



*Figura 18* Liderazgo Transformacional pregunta 6, puntaje 2: INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL (Carisma Inspiracional): Expresa sus valores y creencias más importantes

Puesto que estos niveles críticos fueron mayores que 0.05, se puede afirmar que la pregunta 6: Expresa sus valores y creencias más importantes y la variable Generación no están relacionadas, es decir las respuestas dadas a esta pregunta son independientes de la generación a la que pertenece la persona encuestada.

## Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

El análisis descriptivo realizado permitió identificar que el liderazgo que prevalece en las agencias de la entidad financiera en Imbabura, es el liderazgo transformacional con el 91,12%, respaldando lo dicho por Hincapié, Zuluaga y López (2018) en que este modelo de liderazgo incrementa el nivel de autoestima entre seguidores y líder, lo cual genera grandes resultados para la entidad a través del cambio e innovación por medio de la efectividad, satisfacción y sobre todo la motivación; además, según Rojero, Gómez y Quintero (2019) los líderes transformacionales incitan a sus seguidores a mejorar su desempeño y lograr crear un vínculo de compromiso con la entidad, facilitando el trabajo en equipo y el desempeño óptimo de sus empleados.

De acuerdo al análisis estadístico generado al año de nacimiento y en base a la segmentación de generaciones establecida por Kolnhofer, Reicher y Szeghegyi (2017) se puede ver que la generación que más predomina dentro de las agencias de la entidad financiera de Imbabura – Ecuador es la generación millennial con un porcentaje de 62.30%, corroborando lo dicho por Stewart, Oliver, Cravens y Oishi (2017) que esta generación constituye un porcentaje en crecimiento de la fuerza laboral en las organizaciones; debiendo considerar lo planteado por (García, 2017) en donde, cataloga a los millennials como emprendedores innatos los cuales siempre están aportando ideas innovadoras, energía al equipo de trabajo, se adaptan rápido a cualquier cambio generando oportunidades de crecimiento empresarial.

El análisis correlacional entre las variables liderazgo y grupos generacionales permitió identificar que no existe relación entre el tipo de liderazgo y las generaciones; es decir, independientemente de la generación a la que pertenezca el personal, la preferencia se concentró en el liderazgo transformacional. El tipo de liderazgo

predominante consigue en el personal resultados basados en efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, sin relacionar la generación a la que pertenecen (Rudolph et al., 2017); entendiendo que, con los comportamientos identificados en el líder, se obtiene respuesta de las dos generaciones presentes en la agencia. Existen diferencias pequeñas entre generaciones respecto a sus comportamientos en el lugar de trabajo; pero no siempre están relacionadas con los comportamientos laborales (Cucina et al., 2018).

### **Recomendaciones**

Realizar una evaluación a cada líder de la entidad que permita evidenciar cuáles son las características más relevantes que poseen, para así poder potencializarlas y llegar a causar simpatía y confianza en sus seguidores en menor tiempo, impactando directamente a los resultados de su trabajo y generando un ambiente laboral satisfactorio.

Desarrollar un plan de incentivos apegado a la Generación Millennial que, de acuerdo a los resultados, es la que prevalece y la que mayor proyección de crecimiento laboral tiene, éste plan podría incluir recompensa al cumplimiento de tareas en su función, evaluaciones de desempeño objetivas con una retroalimentación oportuna; sin embargo, pese a que en la institución no se identificó personas que pertenezcan a la Generación Z, se la debería considerar en futuros estudios porque empieza a incursionar en el campo laboral.

Analizar las características requeridas por el líder en relación al perfil cultural de la empresa, para el alineamiento y equilibrio entre lo que la organización se propone cómo objetivos, lo que hace con las personas que la integran y lo que ellas ofrecen a la empresa para lograrlo; así el líder será el reflejo de ésta cultura y podrá transmitirla a sus colaboradores para crear compromiso.

## Referencias

- Al-Asfour, A. y Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58.
- Ancin, I. (2018). Relación de las Características de las Generaciones X y Y con las Decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 2018–04.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Leadership Quarterly* (Vol. 14, Issue 3).  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A. y Ekmekci, O. T. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 81–107. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.59>
- Bako, M. (2018). DIFFERENT Leadership Style Choices, Different Generations. *Prizren Social Science Journal*, 2(2), 127–143.
- Becton, J., Walker, H. y Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189.  
<https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Bennett, J., Pitt, M. y Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. [www.emeraldinsight.com/0263-2772.htm](http://www.emeraldinsight.com/0263-2772.htm)
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blanchard, K., Hybels, B. y Hodges, P. (1999). *Leadership by the book*. New York: William Morrow and Company.

- Bodenhausen, C. y Curtis, C. (2016). Transformational Leadership and Employee Involvement: Perspectives from Millennial Workforce Entrants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 17(3), 371–387.  
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1048920>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>.
- Carlyle, T. (1840). *On Heroes, Hero Worship, and The Heroic In History*.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J. y Gade, P. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Costanza, D. y Finkelstein, L. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Cox, A., Hannif, Z. y Rowley, C. (2014). Leadership styles and generational effects: Examples of US companies in Vietnam. *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778311>

- Cucina, J., Byle, K., Martin, N., Peyton, S. y Gast, I. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246–264.  
<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>
- García, E. (2017). *MILLENNIALS LA NUEVA GENERACIÓN DE PROFESIONISTAS DEL SIGLO XXI (Millennials the new generation of professionals of the 21ST century)*. 174–183.
- Reinout, E., Bakker-Pieper, A., y Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- DelCampo, Robert G., et al. (2010). *Managing the Multi-Generational Workforce : From the GI Generation to the Millennials*, Taylor & Francis Group, 2010. ProQuest Ebook Central.  
<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095/lib/bibliovirtualuide-ebooks/detail.action?docID=615602>.
- 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 América*, 11(22), 188–204.  
<https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Fiedler, F. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. London: Macmillan.
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías

organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79.

<https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Gentry, W., Griggs, T., Deal, J., Mondore, S. P., y Cox, B. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal*, 63(1), 39–49.

<https://doi.org/10.1037/a0023015>

Graen, G. y Schiemann, W. (2013). Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 452–469.

<https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0351>

Gursoy, D., Geng-Qing, C. y Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40–48.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

Hapsari, C., Stoffers, J. y Gunawan, A. (2019). The Influence of Generational Diversity Management and Leader–Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee Engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(2), 125–139. <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1610684>

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S. y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5th ed.). [www.FreeLibros.com](http://www.FreeLibros.com)

Hersey, P. y Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, Englewood, Cliff, NJ.

- Hinkin, T. y Schriesheim, C. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19(5), 501–513.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>
- Joshi, A., Dencker, J., Franz, G. y Martocchio, J. (2010). Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141800>
- Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z. y Szeghegyi, A. (2017). The X and Y generations' characteristics comparison. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14(8), 107–125. <https://doi.org/10.12700/APH.14.8.2017.8.6>
- Kouzes, J. y Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leccardi, C. y Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Ultima Década*, 19(34), 11–32. <https://doi.org/10.4067/s0718-22362011000100002>
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates.'* *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lewis, L. y Wescott, H. (2017). Multi-generational workforce: Four generations united in lean. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 1–14.  
<http://ez.sun.ac.za/login?url=https://search.proquest.com/docview/1880365877?accountid=14049>
- Lyons, S. y Kuron, L. (2013). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on Family Relations  
Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal*

- of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Maldonado, L., y Osio, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial*, 0(1), 84–98.
- Marías, J. (1961). No Title. *El Método Histórico de Las Generaciones.*, *Revista de Occidente, Madrid*.
- Martin, M. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Tiempo y Espacio*, 0(20), 98–110.
- Martins, N. y Martins, E. (2014). Perceptions of age generations regarding employee satisfaction in a South African organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(21), 129–140. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n21p129>
- Maxwell, J. (2007). El ABC del Liderazgo. *Book*, 89.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wCHg8b-65Y4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=maxwell+liderazgo&ots=z31vKnwt4n&sig=3TvK3U-eH6ItZXsTPb2AX35ELxs#v=onepage&q=maxwell liderazgo&f=false>
- Mendoza, I., Uribe, J. y García, B. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412–1429. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(14)70384-9)
- Hincapié, S., Zuluaga, Y. y López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 649–664.  
<https://doi.org/10.31876/revista.v23i83.24495>
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership

- Questionnaire (MLQ) in a Spanish sample TT - Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del. *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Ordoñez, M., Botello B. y Moreno, L. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total Leadership styles from a full range perspective. *Espacios*, 38(1), 1–14. <https://doi.org/07981015>
- Parry, E., y Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Ramli, Y., Soelton, M., Suprpto, Ali, A. J., Buana, U. M., Ramli, Y., Soelton, M., Environment, W., Commitment, O., Leadership, T., y Satisfaction, J. (2020). Implementing Transformational Leadership To Cope With. *Implementing Transformational Leadership To Cope With the Implication of Millennial Workforce*, 17(5), 52–68.
- Rodríguez, E., Pedraja, L. y Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129–144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Rodríguez S. y Peláez, M. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa ; Compatibilización y liderazgo integral. *4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 160–170.
- Rojero, R., Gómez, J. y Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Rozo, A., Flórez, A. y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como

- elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62–68. <https://doi.org/10.15649/2346030x.543>
- Rudolph, C., Rauvola, R. y Zacher, H. (2017). Leadership and generations at work: A critical review. *Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- Salahuddin, M. (2010). *805-3171-1-PB.pdf*. 5(2), 1–6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>
- Schermuly, C. y Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 740–752. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1749050>
- Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J. y Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47–74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>
- Simon, H. A. (1978). *Rational decision-making in business organizations. Nobel Memorial lecture, 8, diciembre.*
- Soyeon Kim, M. (2017). Cross Cultural Management Article information : *Cross Cultural & Strategic Management, The effectiveness of transformational leadership on empowerment: the roles of gender and gender dyads*, 1–33.
- SPSS, I. (2006). *Manual del usuario de SPSS Base 15.0.*
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. y Lance, C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.

<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Twenge, J., Campbell, W. y Freeman, E. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966-2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062.

<https://doi.org/10.1037/a0027408>

Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio*. 1–295.

Vroom, V.H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>

Wang, Y. y Peng, Y. (2015). An alternative approach to understanding generational differences. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 390–395.

<https://doi.org/10.1017/iop.2015.56>

Wiseman, L. y McKeown, G. (2010). *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*.

Zemke, Rines, y Filipczak. (1999). *Generations at Work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM, 1999. ProQuest Ebook Central,.

<https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095/lib/bibliovirtualuide-ebooks/detail.action?docID=228365>.

Zúñiga, D., Aguado, D., Barroso, J. y De Miguel, J. (2019). Work ethic in ecuador: An analysis of the differences in four generational cohorts [Ética del trabajo en ecuador: Un análisis de las diferencias en cuatro cohortes generacionales]. *Anales de Psicología*, 35(3), 496–505. <https://doi.org/10.6018/analesps.35.3.342671>

## Apéndice A: Cuestionario multifactorial de liderazgo

**Universidad Internacional del Ecuador**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Programa MBA en Línea**

Este cuestionario se realizará como un proceso de investigación para el trabajo de titulación de la Universidad Internacional del Ecuador, con la finalidad de describir el estilo de liderazgo de quien dirige el área de trabajo de la Entidad Financiera a la cual usted pertenece y la forma en que este liderazgo es percibido por usted. Cada pregunta debe ser respondida con veracidad, en una escala del 1 al 7 en donde 1 es que nunca se ha suscitado y 7 que siempre suele suceder.

Fecha de Nacimiento:

Edad:

Cargo que desempeña:

Agencia:

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas marcando la categoría correspondiente con una cruz.

### La persona que estoy calificando

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

1	Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelva serios.	0	1	2	3	4
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4

10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17	Mantiene la creencia de que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22	Pone toda la atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26	Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38	Utiliza métodos del liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40	Es efectivo/a en representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43	Es efectivo/a al encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44	Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45	El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
46	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
51	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52	Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54	Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55	Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56	El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58	Para mí él/ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4
59	Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4

60	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61	Tiende a comportarse de modo que pueda guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62	Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4
63	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que he hecho bien.	0	1	2	3	4
64	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67	Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69	Manifiesta interés por lo valioso de los aportes individuales para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74	Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79	Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80	Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81	Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82	Me es grato trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4

Gracias por su colaboración

## Apéndice B: Tablas cruzadas que confirmaron la independencia de las variables

Tabla 12 *Tabla cruzada de Liderazgo Transaccional pregunta 19, puntaje 2: Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo \* Generación*

			Generación		Total
			Generación X	Millennials	
Trata como individuo, no sólo como miembro del grupo	Nunca	Recuento	1	7	8
		% dentro de Generación	4,3%	18,4%	13,1%
	Rara Vez	Recuento	1	1	2
		% dentro de Generación	4,3%	2,6%	3,3%
	A veces	Recuento	8	12	20
		% dentro de Generación	34,8%	31,6%	32,8%
	A menudo	Recuento	8	9	17
		% dentro de Generación	34,8%	23,7%	27,9%
	Frecuentemente sino siempre	Recuento	5	9	14
		% dentro de Generación	21,7%	23,7%	23,0%
Total	Recuento	23	38	61	
	% dentro de Generación	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabla 13 *Medidas direccionales*

			Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	-,088	,109	-,803	,422
		Trata como individuo, no sólo como miembro del grupo dependiente	-,113	,141	-,803	,422
		Generación dependiente	-,072	,089	-,803	,422

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 14 *Medidas simétricas*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	-,106	,133	-,803	,422
N de casos válidos		61			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

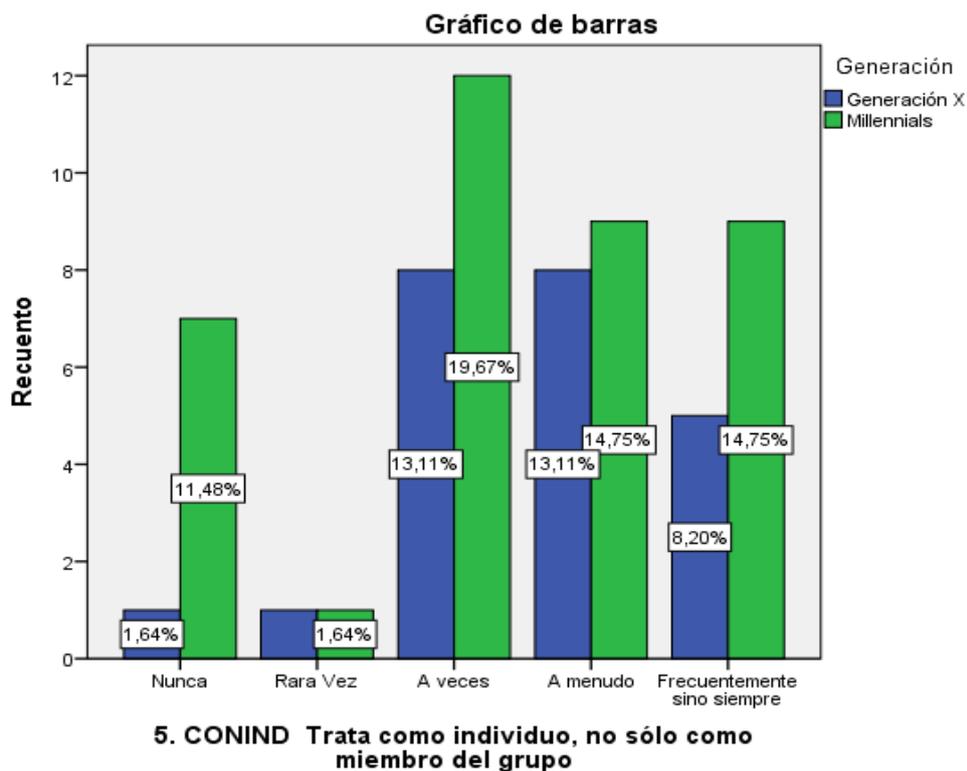


Figura 19 Liderazgo Transaccional pregunta 19, puntaje 2: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA, Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo

Tabla 15 Tabla cruzada de Liderazgo Transformacional, pregunta 2, puntaje 2: Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados \* Generación

		Generación		Total	
		Generación X	Millennials		
Evalúa críticamente creencias y supuestos	Nunca	Recuento	3	3	6
		% dentro de Generación	13,00%	7,90%	9,80%
	Rara Vez	Recuento	6	2	8
		% dentro de Generación	26,10%	5,30%	13,10%
	A veces	Recuento	9	11	20
		% dentro de Generación	39,10%	28,90%	32,80%
	A menudo	Recuento	3	13	16
		% dentro de Generación	13,00%	34,20%	26,20%
	Frecuentemente sino siempre	Recuento	2	9	11
		% dentro de Generación	8,70%	23,70%	18,00%
Total	Recuento	23	38	61	
	% dentro de Generación	100,00%	100,00%	100,00%	

Tabla 16 *Medidas direccionales*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Simétrico	0,313	0,101	3,037	0,006
	d de Somers	0,411	0,133	3,037	0,006
	Generación dependiente	0,252	0,083	3,037	0,006

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 17 *Medidas simétricas*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0,386	0,127	3,037	0,006
N de casos válidos		61			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

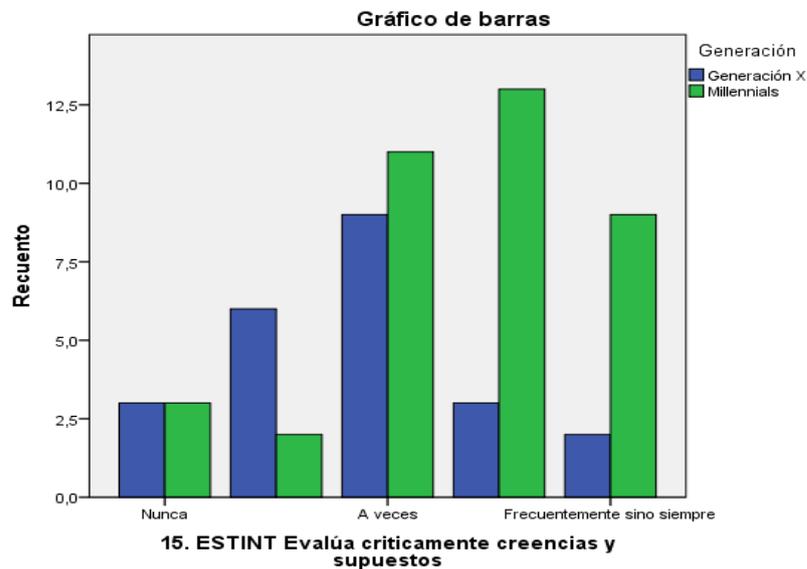


Figura 20 *Liderazgo Transformacional, pregunta 2, puntaje 2: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL, Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.*

Tabla 18 *Tabla cruzada de Liderazgo Correctivo Evitador, pregunta 7, puntaje 0: Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes \* Generación*

			Generación Generación X	Millennials	Total
Ausente surgen problemas importantes	Nunca	Recuento	9	21	30
		% dentro de Generación	39,10%	55,30%	49,20%
	Rara Vez	Recuento	12	9	21
		% dentro de Generación	52,20%	23,70%	34,40%
	A veces	Recuento	2	4	6
		% dentro de Generación	8,70%	10,50%	9,80%
	A menudo	Recuento	0	4	4
		% dentro de Generación	0,00%	10,50%	6,60%
	Total	Recuento	23	38	61
		% dentro de Generación	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 19 *Medidas direccionales*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Simétrico	-0,054	0,118	-0,461	0,645
	d de Somers	-0,063	0,136	-0,461	0,645
	Generación dependiente	-0,047	0,104	-0,461	0,645

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 20 *Medidas simétricas*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	-0,059	0,128	-0,461	0,645
N de casos válidos		61			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

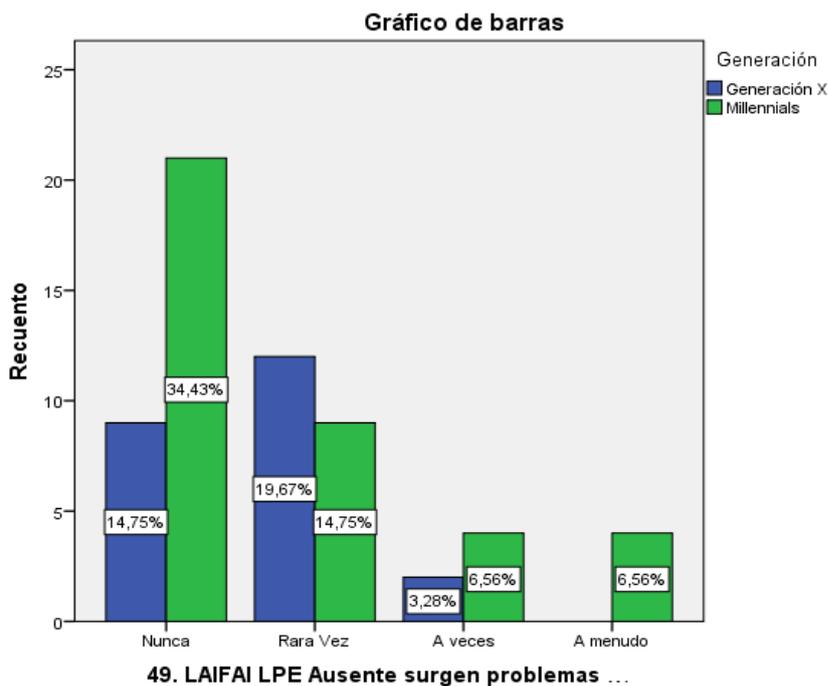


Figura 21 Liderazgo Correctivo Evitador, pregunta 7, puntaje 0: LAISSEZ-FIRE (Liderazgo Pasivo Evitador), Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.

Tabla 21 Tabla cruzada de Liderazgo Correctivo Evitador, pregunta 4, puntaje 4: Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos \* Generación

		Generación		Total	
		Generación X	Millennials		
Atención sobre irregularidades, errores y desviaciones	Rara Vez	Recuento	1	3	4
		% dentro de Generación	4,30%	7,90%	6,60%
	A veces	Recuento	2	3	5
		% dentro de Generación	8,70%	7,90%	8,20%
	A menudo	Recuento	7	17	24
		% dentro de Generación	30,40%	44,70%	39,30%
Frecuentemente sino siempre	Recuento	13	15	28	
	% dentro de Generación	56,50%	39,50%	45,90%	
Total	Recuento	23	38	61	
	% dentro de Generación	100,00%	100,00%	100,00%	

Tabla 22 *Medidas direccionales*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Simétrico	-0,141	0,119	-1,178	0,239
	d de Somers	-0,164	0,139	-1,178	0,239
	Atención sobre irregularidades, errores y desviaciones dependiente	-0,123	0,105	-1,178	0,239

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 23 *Medidas simétricas*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	-0,154	0,131	-1,178	0,239
N de casos válidos		61			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

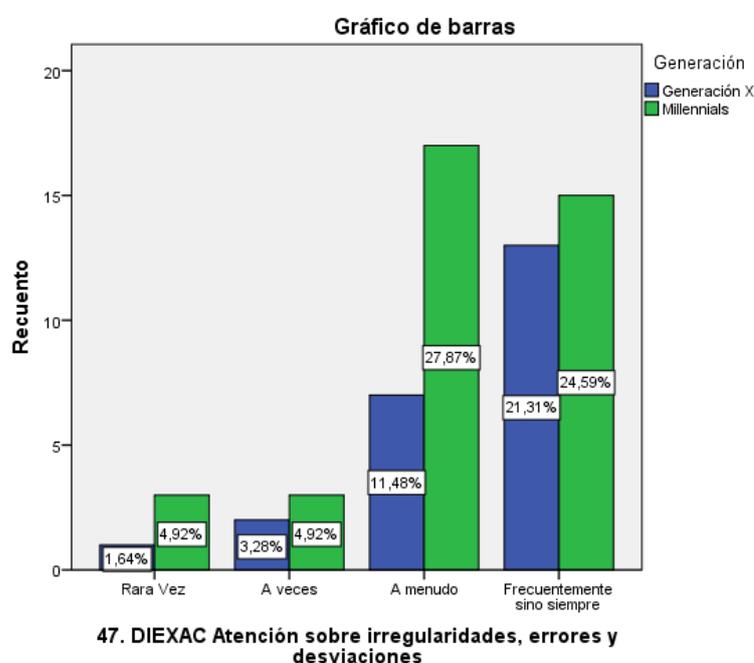


Figura 22 Liderazgo Correctivo Evitador, pregunta 4, puntaje 4: DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA, Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.

Tabla 24 *Tabla cruzada de Resultados de Liderazgo, pregunta 38, puntaje 4: Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios \* Generación*

			Generación		Total
			Generación X	Millennials	
Métodos liderazgo resultan satisfactorios	Rara Vez	Recuento	1	3	4
		% dentro de Generación	4,30%	7,90%	6,60%
	A veces	Recuento	7	4	11
		% dentro de Generación	30,40%	10,50%	18,00%
	A menudo	Recuento	8	14	22
		% dentro de Generación	34,80%	36,80%	36,10%
	Frecuentemente sino siempre	Recuento	7	17	24
		% dentro de Generación	30,40%	44,70%	39,30%
Total	Recuento	23	38	61	
	% dentro de Generación	100,00%	100,00%	100,00%	

Tabla 25 *Medidas direccionales*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Simétrico	0,154	0,116	1,32	0,187
	d de Somers	0,188	0,142	1,32	0,187
	Generación dependiente	0,13	0,099	1,32	0,187

a. No se presupone la hipótesis nula.

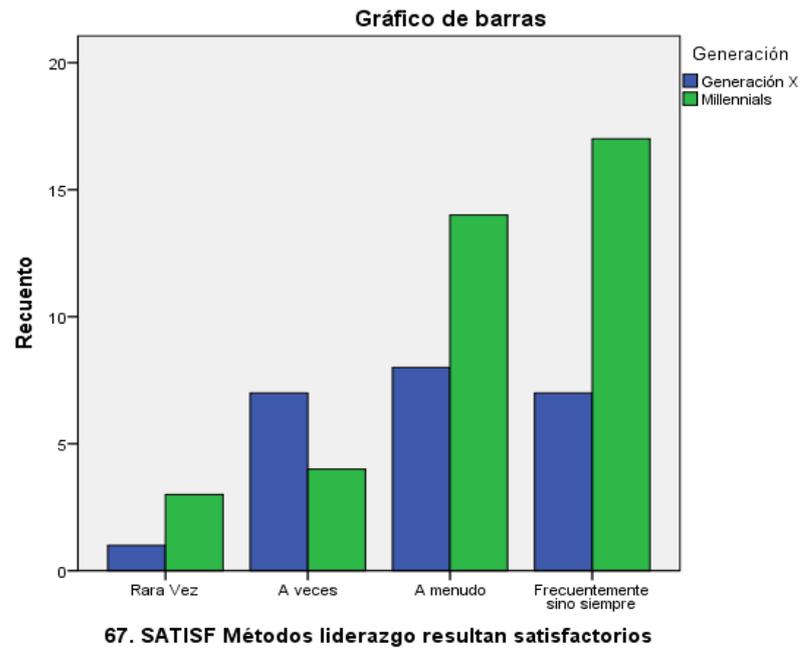
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 26 *Medidas simétricas*

		Valor	Error estandarizado asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-c de Kendall	0,176	0,134	1,32	0,187
N de casos válidos		61			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.



*Figura 23* Resultados de Liderazgo, pregunta 38, puntaje 4: SATISFACCIÓN, Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.