

# LIDERAZGO Y MILLENNIAMS



Autor:

Jenny Paola Naranjo Hernandez

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

CÉSAR PINZÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C., 2019

TÍTULO

*Nombre*

Universidad Militar Nueva Granada

Notas del Autor:

Nombre, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada

Profesor: César Pinzón

La correspondencia relacionada con este ensayo debe ser dirigida a *Nombre*

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, Calle 100 Carrera

11, Bogotá D.C., Colombia

Contacto: [correoelectronico@gmail.com](mailto:correoelectronico@gmail.com)

Bogotá D.C., 2019

## Contenido

Resumen .....	4
Resumo .....	4
1. Introducción.....	5
1.1 Contextos .....	5
1.1.1 Contexto Histórico.....	5
1.1.2. Contexto Social .....	6
1.1.3. Contexto Económico .....	6
1.2 Estado del Arte .....	7
1.3 Formulación del Problema.....	9
2. Objetivos.....	9
2.1 Objetivo General.....	9
2.2 Objetivos Específicos .....	9
3. Marco Teórico .....	10
3.1 Liderazgo .....	10
3.2 Liderazgo Inspiracional .....	11
3.3 ¿Qué es un Millennials? .....	12
4. Discusión .....	13
5. Conclusiones.....	14
6. Recomendaciones .....	14
Referencias .....	15

**Resumen**

La llegada de la generación Millennials en el ámbito profesional y laboral ha generado la necesidad de que las empresas transformen su forma de liderar. En el presente trabajo se pretende investigar las características de esta generación y las características del liderazgo inspiracional para evaluar de qué forma este tipo de liderazgo logra resultados positivos para que las empresas comprendan que se debe realizar una evolución en la forma de liderar a sus equipos de trabajo que están compuestos por esta generación.

**Palabras clave:** Millennials, Liderazgo

**Resumo**

A chegada da geração Millennials no campo profissional e trabalhista gerou a necessidade de as empresas transformarem sua maneira de liderar. Neste artigo, pretendemos investigar as características dessa geração e as características da liderança inspirada para avaliar como esse tipo de liderança alcança resultados positivos, para que as empresas entendam que é necessário evoluir na maneira de liderar suas equipes de trabalho. Eles são compostos desta geração.

**Palavras Chaves:** Millennials, liderança

## 1. Introducción

### 1.1 Contextos

#### 1.1.1 Contexto Histórico

Al pasar los años se han originado diferentes generaciones, por lo anterior se han obtenido diferentes estudios de la historia norteamericana donde se inclinaron a evaluar las características de las distintas generaciones que figuraron en estas épocas, en Estados Unidos se destacan los trabajos de Howe y Strauss (2000), quienes en su análisis centralizan la atención en la generación actual y en las diferencias que presentan con las generaciones anteriores a las que denominan *Veteranos (1920-1940)*, *Baby Boomers (1940-1960)* y *Generación X (1960-1980)*.

Por su parte, otro destacado analista, Taylor, (2005) afirma que: *“esta generación es producto de las influencias del posmodernismo”*. Debido a que se asume la realidad como creada no sólo social sino también individualmente. Se valoran las opiniones y preferencias personales por sobre la verdad, la razón o la ciencia, tan estimadas en la modernidad.

Twenge y Campbell (2008, en Méndez, Y., 2019), señala que: *“realizaron un estudio en el que recaudaron información de 1.4 millones de personas nacidas a partir del año 1930 hasta la actualidad. Datos como rasgos de personalidad, actitudes, psicopatologías y escalas de comportamiento se analizaron en conjuntos de individuos de diferentes grupos generacionales. El objetivo del estudio fue examinar de qué manera estas diferencias influenciaban o impactaban el ambiente laboral en el presente. Los resultados obtenidos indicaron que la “generación yo”, es decir, los Millennials, a pesar de demostrar mayores índices de autoestima, en comparación con los Baby Boomers y la Generación X, estos jóvenes manifestaron un número elevado de rasgos narcisistas, altos niveles de ansiedad y*

*depresión, ¿un locus? de control más externo, es decir eventos que ocurren como producto de situaciones del destino, el azar y la suerte en cuanto a una menor necesidad de aceptación social.” (p.12)*

Teniendo en cuenta el estudio realizado se puede sostener que esta generación tiende a mantener creencias más marcadas que las anteriores, es así que para los líderes que manejan varias generaciones en sus equipos de trabajo les genera un reto poder influir en cada uno de ellos.

### ***1.1.2. Contexto Social***

Popularmente, esta generación se ha ganado la reputación por ser “impacientes, auto importantes, desleales” (Myers y Sadaghiani, 2010); “*buscados, necesitados e indispensables*” (Kapoor y Solomon, 2011) y *con altas expectativas, “narcisistas”* (Stewart, Goad, Cravens y Oishi, 2017) entre otras particularidades no compatibles con un ambiente laboral idóneo. También se les critica por haber sido sobreprotegidos por sus padres, profesores y entrenadores, a diferencia de la Generación X que tuvo que defenderse por sí sola (Kapoor y Solomon, 2011). Añadido a esto, a pesar de tener una reputación de poseer una gran energía, impulso y habilidades, se les conoce por tener un corto lapso de atención y resistencia al momento de realizar tareas simples que carecen de un significado importante y profundo para ellos. (Méndez, B., 2019, pág. 21) En otras palabras, lo que estos autores evidencian es que la generación Millennials son personas exigentes en cuanto el trato, oportunidades y su estilo de trabajo es enfocado a sentirse eficientes e importantes en las actividades asignadas.

### ***1.1.3. Contexto Económico***

En una encuesta que realizó y publicó la revista social psychological and Personality Science de la Universidad de California en el año 2016, en donde se les preguntó a 4.000

estadounidenses miles de adultos que representan un rango de edades, niveles de ingresos, y ocupaciones que fueron reclutadas en línea y en persona, si valoraban más el dinero o el tiempo, para alcanzar la felicidad. El 64% afirmó que preferían el dinero. De acuerdo con este resultado se les pregunto a los encuestados qué tan feliz se encontraban. Aunque más personas eligieron más dinero con el tiempo (64%), pero las personas encuestadas que eligieron la opción de más tiempo que dinero fueron más felices. (Hershfield, Mogilner y Barnea, 2016).

Otro estudio realizado por la Universidad de British Columbia, con una muestra de 4.690 entre estudiantes y adultos empleados, reveló que el tiempo sobre el dinero, se relaciona con la felicidad, es decir las personas que son mayores de edad prefieren aprovechar el tiempo por esto lo valoran más. (Whillans, 2016)

Como se evidencia en los estudios que se relacionan en líneas arriba los milleniams son una generación que aprecian más el tiempo para dedicárselo a sus familias o hobbies como; viajes, ropa o cirugías estéticas, y por esto prefieren buscar empleos que satisfagan sus necesidades económicas y de tiempo y espacio en el que se labora. (Hershfield, Mogilner, & Barnea, 2016)

## **1.2 Estado del Arte**

En la actualidad, los jóvenes profesionales pertenecen a la generación denominada *Millennial*. Comparten características, estilos de vida y valores que han formado a partir de los Eventos Significativos Generacionales (EsG) que marcaron su vida histórico-social. Estudios en EE.UU. y Europa sostienen que su anclaje sociohistórico les confiere estilos de aprendizaje y laborales particulares. Por ejemplo, cuando evalúan un empleo privilegian los horarios flexibles y el tiempo libre, el trabajo en equipo y las nuevas experiencias. No les interesan los ascensos paulatinos. Van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones

y son, principalmente, fieles a sí mismos. Según Tagliabue y Cuesta (2011), estas características conllevan una falta de fidelización que es fuente de serios problemas para las empresas. A partir de este trabajo se ha establecido que una explicación posible para la falta de fidelización de estos jóvenes es que privilegian la estabilidad en la empleabilidad (EeE) por sobre la estabilidad en el empleo.

En estos últimos años se ha venido contemplando los cambios que se han generado en el campo laboral, esta generación esta llena de destrezas en cuanto a su forma de aplicar sus habilidades en la parte profesional, con el fin de buscar un desarrollo y crecimiento laboral. También se evidencia que los Millennials están en una constante búsqueda de innovar e incursionar con la tecnología renovada. Esta claro que los Millennials simbolizan un reto fuerte para los procesos de contratación, el ambiente laboral y la forma de liderazgo que deben aplicar las organizaciones y las empresas.

Desde principios del siglo XX hasta la actualidad se han producido una multitud de hechos significativos que han propiciado importantes cambios en la sociedad, teniendo como consecuencia la aparición de sucesivas generaciones que se manifiestan como diferentes actitudes y valores frente a la vida. En la actualidad se da la circunstancia que en la mayoría de las empresas conviven cinco generaciones separadas por unos sesenta años; la denominada Generación tradicional, la del —*Baby boom*—, la denominada Generación —X—, la nueva Generación —Y— y en un futuro cercano se incorporará la que por algunos autores ya se denominan la Generación —Z—. La primera, se encuentra abandonando el área de la empresa e incorporándose a la jubilación mientras que la última comienza a incorporarse al mundo del trabajo. Hoy en día, conviven generaciones con educación, principios y formas de vida muy diferentes, un hecho que marca una gran diferencia respecto a etapas anteriores



y crea una serie de conflictos en el caso de que no se gestionen adecuadamente. (Rodríguez y Peláez, 2010)

Después de analizar estas tres investigaciones se puede señalar que están centradas en mirar los hábitos y gustos laborales, se puede evidenciar que es necesario tener una formación de liderazgo preparada para esta generación ya que el enfoque a ellos es hacerlos sentir valorados, respetados y bien remunerados para que su compromiso sea más alto en cuanto a las actividades asignadas.

### **1.3 Formulación del Problema**

El problema de investigación es que: No existen investigaciones que evalúen las diferentes estrategias que se deben implementar para aplicar el liderazgo inspiracional con los Millennials.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Evaluar las diferentes estrategias que se deben implementar para obtener un liderazgo inspiracional, enfocado en la generación de los millennials con el fin de mejorar la productividad en los equipos de trabajo de una empresa.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Comprender cómo se entiende el liderazgo.
- Definir que caracteriza a los Millennials.
- Sugerir estrategias para mejorar la productividad de los equipos de trabajo a partir de los hallazgos de esta investigación.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1 Liderazgo**

Para iniciar este análisis, se aborda, inicialmente, el concepto de liderazgo. Se consideró, inicialmente, que el liderazgo debía ser una cualidad innata, pero rápidamente se verificó qué personas eran excelentes líderes en determinadas tareas, mientras que en otras conseguían desempeños muy pobres. De acuerdo con Jesuíno (1996), el modelo según el que existe un líder universal cuyas características personales lo vuelven eficaz en todas las situaciones, debería abandonarse. Por otra parte, el análisis de líderes, perfectamente reconocidos como tales, ha demostrado la diversidad de sus características. Entretanto, los estudios realizados han revelado que para ser un buen líder es necesario que determinadas características estén presentes, pero esto no es verdad en el sentido contrario, esto es, por el hecho de que una persona posea determinadas características que también poseen los líderes, no significa que deba serlo automáticamente.

De acuerdo con Martens (1987) las cualidades de un liderazgo eficaz pueden ser las que indicamos seguidamente: 1. Asertividad 2. Empatía 3. Habilidades de comunicación 4. Autocontrol 5. Confianza en los demás 6. Persistencia 7. Flexibilidad 8. Aprecio de los demás 9. Ayudar a los demás a desarrollarse 10. Ser persistentes y responsables 11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales Para ilustrar esto, podemos citar a Jorge Araújo (entrenador nacional de baloncesto muy prestigioso en Portugal e internacionalmente, que también se dedica a orientar empresas y organizaciones) en una entrevista en el diario “A Bola” (2 de abril de 1994, en Alves, 2000).

“El verdadero secreto de los entrenadores con éxito, reside en que —en relación con su conocimiento y el saber estar con los atletas y los dirigentes deportivos— serán capaces de generar en unos y otros la motivación propia de quien se siente participante y contribuye de

modo efectivo al progreso colectivo. Ellos son entrenadores/gestores, que poseen comportamientos sistemáticos de observación, planificación, registro y control de resultados, definición y corrección de distintas estrategias de intervención, movilización de los intereses individuales y colectivos, teniendo siempre a la vista los objetivos globales y parciales designados. (Alves, 2000)

### **3.2 Liderazgo Inspiracional**

Por otro lado, otro concepto importante para definir es el de liderazgo inspiracional. De acuerdo con los líderes Inspiracionales se comportan de modo que se convierten en modelos para sus seguidores. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y desean emularlos; los seguidores consideran que los líderes están dotados de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se espera que los líderes tomen riesgos y sean consistentes en lugar de arbitrarios. Se puede contar con que harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral. (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Los líderes transformacionales se comportan de modo que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor proporcionando significado y reto al trabajo de los seguidores. El espíritu de equipo crece. Se muestra entusiasmo y optimismo. Los líderes consiguen que los seguidores se involucren en la visión de estados futuros atractivos; ellos crean expectativas claramente comunicadas, que los seguidores desean lograr, así como demostrar compromiso con las metas y la visión compartida. Liderazgo carismático y liderazgo motivador inspirador usualmente forman un solo factor llamado liderazgo carismático-inspirador. (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Se puede decir que este tipo de liderazgo está dirigido a las personas que quieren influenciar a su equipo de trabajo para conseguir el logro esperado. También aumenta sus

adeptos respecto a su madurez, conocimientos y el pensar en la satisfacción de las necesidades de su equipo de trabajo, de igual manera están atentos al crecimiento y el desarrollo de sus seguidores, los ayudan y lo enfocan en el crecimiento, por consiguiente, les delegan responsabilidades y los hacen partícipes de la toma de decisiones y de la ejecución de proyectos.

### **3.3 ¿Qué es un Millennials?**

Los Millennials son personas nacidas entre el año 1981 y 1995, es decir son personas que a este año están entre las edades de 20 a 35 años. De acuerdo con Aguilar (2016) esta etapa se diferencia por el desarrollo de la tecnología y por el uso del internet en todo su entorno laboral y personal.

Aguilar (2016) también señala que algunos estudios empiezan a describir ciertos comportamientos comunes entre estos jóvenes y se encuentra prácticamente de todo: a quienes les parece una generación llena de ventajas y cualidades a quienes, por el contrario, perciben rasgos preocupantes. Es por ello que resulta difícil catalogarlos y en ocasiones las conclusiones pueden ser contradictorias.

No obstante, lo anterior, existe un rasgo clave para adentrarnos en su mundo y es lo que los distingue de manera preponderante pues, además, permea en todo su ser: su gran actividad digital. Se mueven como pez en el agua con la tecnología y prácticamente la mayoría de sus actividades y relaciones están mediadas por una pantalla. Esta característica ha contribuido a desarrollar en ellos un comportamiento *multitasking*, es decir, una capacidad -o necesidad- de hacer varias cosas a la vez. Y dado que su principal herramienta es la red requieren de diversos dispositivos, esencialmente su *smartphone*, para estar conectados y realizar sus actividades de socialización, trabajo, comercio y ocio.

#### **4. Discusión**

Dentro de esta investigación se puede decir que el liderazgo inspiracional se enfoca en el bienestar laboral de las personas en este caso de los Millennials, es decir en respetar y hacerlos partícipes con sus opiniones, puesto que es imprescindible desarrollarlos en la toma de decisiones, en darles la importancia en las actividades que deben ejecutar, por ejemplo el hecho de que se les asigne una responsabilidad en la ejecución de un proyecto hace que se sientan fundamentales en su área de trabajo, en realidad los equipos de trabajo que están siendo liderados por una persona con enfoque inspiracional, estas son personas que generan confianza con lo que transmiten y prometen, así logran obtener adeptos y apoyo para con este tipo de líder, sin embargo es necesario diferenciar y conocer a cada uno de los Millennials, ya que cada uno tiene estilos de trabajo y capacidades diferentes, como resultado de ser un líder inspiracional es obtener equipos de trabajo comprometidos y satisfechos con sus actividades realizadas, por lo tanto es necesario que las compañías se enfoquen en formar este tipo de líderes para que la misión y visión se cumplan teniendo en cuenta que su nómina se está renovando con la generación Millennials

De otro lado se puede decir que la Generación Millennials está acaparando el entorno laboral, por esto es necesario que las compañías inicien con la renovación de los líderes que tienen a cargo Millennials. Con lo anterior, lo que se quiere decir es que se hace necesario evaluar que los líderes que tengan un enfoque diferente a lo inspiracional los comiencen a capacitar y a instruirlos con sesiones de coaching con el fin de no afectar el Clima Organizacional.

## **5. Conclusiones**

- Las empresas deben renovar su forma de liderazgo para que los equipos de trabajo perduren más tiempo y no tengan que vivir temporadas de abandono en los puestos de trabajo.
- Es importante que se les reconozca a los Millennials sus fortalezas y se les genere retos laborales para que se sientan incluidos en las decisiones y en los proyectos que se estén trabajando.
- El líder inspiracional tiene el reto de formar profesionales con conocimientos transversales para que su trayectoria sea de crecimiento y desarrollo profesional.

## **6. Recomendaciones**

- Las empresas que tienen en su organigrama líderes con una gestión antigua, deben iniciar con la actualización de la forma de liderar para que el enfoque este en ser líderes inspiracionales.
- Es necesario que se tenga en cuenta las nuevas contrataciones de líderes que su enfoque este en ser más inspiracionales, para que se cumpla con el perfil esperado.
- Los líderes deben comenzar a reaprender su forma de liderar para que logren entender y formar equipos de trabajo sólidos con la generación Millennials.

## Referencias

- Aguilar M., M. (2016). Los Minellials: la generación de las redes sociales. *Universidad Iberoamericana Puebla: repositorio Institucional*. Obtenido de [https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2524/3.%20EC%20-%20Mtra.%20Marisol%20Aguilar%20Mier%20\(12-10-2016\).pdf?sequence=1](https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2524/3.%20EC%20-%20Mtra.%20Marisol%20Aguilar%20Mier%20(12-10-2016).pdf?sequence=1)
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Hershfield, H. E., Mogilner, C., & Barnea, U. (2016). Las personas que eligen el tiempo sobre el dinero son más felices. *Ciencias de la psicología social y de la personalidad*, 7(7), 697-706. doi:<https://doi.org/10.1177/1948550616649239>
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Nueva York, NY: Random House.
- Jesuino, J. C. (1996). Liderazgo: enlaces micro-macro link. *E. H. Witte y J. H. Davis (eds.), Understanding Group Behavior, vol. 2: Small Group Processes and Intepersonal Relations, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum*.
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/235287693\\_Understanding\\_and\\_managing\\_generational\\_differences\\_in\\_the\\_workplace](https://www.researchgate.net/publication/235287693_Understanding_and_managing_generational_differences_in_the_workplace)
- Martens, R. (1987). *Guía de entrenadores de psicología del deporte*. Champaign, IL: Cinética humana.
- Méndez, B., Y. V. (08 de mayo de 2019). Millennials y estilos de liderazgo: formación de un ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo multigeneracional. [*Trabajo de*

*Grado, Universidad San Francisco de Quito] Colegio de Ciencias Sociales.*

*Psicología Clínica.* Quito, Ecuador. Obtenido de UNIVERSIDAD SAN

FRANCISCO DE QUITO: <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/8091>

Molero A., F., Recio S., P., & Cuadrado, G., I. (2010). Liderazgo Transformacional y

Liderazgo Transaccional: Un análisis de la estructura factorial del multifactor.

Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3),

495-501.

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication

Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal*

*of Business and Psychology*, 25, 225-238. doi:[https://doi.org/10.1007/s10869-010-](https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7)

9172-7

Rodríguez, S., E., & Peláez, G., M. A. (8 - 10 de September de 2010). La convivencia de

diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. *4th -*

*International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*

*XIV Congreso de Ingeniería de Organización.* Donostia- San Sebastián. Obtenido

de

[http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS\\_ADMINISTRAT](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRAT)

ION/160-170.pdf

Segura, E. R. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa;. *4th*

*International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*,

(págs. 160-165). San Sebastian.

Tagliabue, R., & Cuesta, E. M. (2011). Una Nueva Generación en la Universidad y el

Trabajo: desafíos y oportunidades. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*,

12, 50-58.



Taylor, M. (2005). Generation neXt: Today's postmodern student-meeting, teaching, and serving. *A Collection of Papers on Self-Study and Institutional Improvement*, Chicago: *The Higher Learning Commission*.

Whillans, A. V. (may de 2016). A Brief introduction to the science of fundraising. *Case White Paper: Council for Advancement and Support of Education*. Washintong, D.C.: Department of Psychology the University British Columbia.