

**TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO  
CON PRESENCIA DE DIVERSIDAD GENERACIONAL**

**DENISE ELIZABETH COLMENARES IMBERNÓN  
ANA MILENA LÓPEZ RAMÍREZ  
YURI ANDREA SOTO VÉLEZ**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
PRODUCTIVIDAD  
COHORTE 35  
MEDELLÍN  
2015**

**TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO  
CON PRESENCIA DE DIVERSIDAD GENERACIONAL**

**DENISE ELIZABETH COLMENARES IMBERNÓN  
ANA MILENA LÓPEZ RAMÍREZ  
YURI ANDREA SOTO VÉLEZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD**

**ASESOR METODOLÓGICO  
Luis Fernando Atehortúa correa  
ASESOR TEMÁTICO  
Angela María Córdoba Mazo**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
PRODUCTIVIDAD  
COHORTE 35  
MEDELLÍN  
2015**

## HOJA DE ACEPTACIÓN

Medellín, 12 de Junio de 2015

Doctor  
Jorge Jaramillo  
Coordinador Especializaciones Facultad de Administración Universidad de Medellín

ASUNTO: Aval trabajo de grado

Certifico que el trabajo de grado titulado: "DETERMINAR LAS TENDENCIAS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO CON PRESENCIA DE DIVERSIDAD GENERACIONAL." cuenta con mi aval desde la perspectiva temática, por lo que debe continuar su ciclo de aprobación para efectos de graduación de las estudiantes: COLMENARES DENISE, LÓPEZ ANA MILENA y SOTO, ANDREA. Agradezco la atención y gestión ejecutada y estará atenta a lo que corresponda.

Cordialmente  
Esp. Ángela María Córdoba Mazo  
Asesor temático y docente UdeM

cc  
Colmenares Denise  
Ana Milena Lopez  
Andrea Soto

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	9
1. INFORMACIÓN GENERAL	10
1.1 TEMA	10
1.2 ANTECEDENTES	10
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. OBJETIVOS	16
4.1 OBJETIVO GENERAL	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5. MARCO DE REFERENCIA	17
5.1 MARCO CONTEXTUAL	17
5.2 MARCO CONCEPTUAL	19
5.3 MARCO TEÓRICO	19
5.3.1 Liderazgo	19
5.3.2 Evolución del liderazgo	19
5.3.3 Teorías de liderazgos	21
5.3.4 Teorías de la personalidad asociadas al liderazgo	22
5.3.5 Tipos de liderazgo	23

5.4	DIVERSIDAD GENERACIONAL	24
5.4.1	Tipos de generaciones	25
5.4.2	Teorías acerca de la diversidad generacional	26
5.4.3	Sucesión generacional	28
5.4.4	Relevo generacional	29
6.	MARCO METODOLÓGICO	33
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
6.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	33
6.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	33
6.3.1	Técnicas para la recolección de información	34
6.3.2	Fuentes de información	34
6.4	METODOLOGÍA	34
7.	RESULTADOS	35
7.1	CUADRO COMPARATIVO DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO SEGÚN LA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	35
7.2	CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LOS TIPOS DE GENERACIONES SEGÚN LA NUEVA ERA DE LAS SOCIEDADES DE INFORMACIÓN	37
7.3	TIPOS DE LIDERAZGOS ORIENTADOS A LA GESTIÓN DE GENERACIONES EN LAS ORGANIZACIONES.	41
8.	CONCLUSIONES	44
9.	RECOMENDACIONES	45
10.	BIBLIOGRAFÍA	47

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Teorías de Liderazgo	21
Cuadro 2. Tipos de Liderazgo	23
Cuadro 3. Características del relevo generacional en los diferentes períodos	27
Cuadro 4: Tendencias de los tipos de liderazgos	36
Cuadro 5. Matriz de características organizacionales de la generación tradicionalista	38
Cuadro 6. Matriz de características organizacionales de la generación baby boom	38
Cuadro 7. Matriz de características organizacionales de la generación X	39
Cuadro 8. Matriz de características organizacionales de la generación Y	39
Cuadro 9. Matriz de características organizacionales de la generación Z	40
Cuadro 10: Modelo de liderazgo según la diversidad generacional	41

## RESUMEN

En tiempos pasados los modelos institucionales no eran cuestionados, por el contrario las generaciones que ahí convivían tenían la convicción de que si querían tener éxito solo debían comprender esos modelos y llevarlos a la práctica siguiendo unas reglas claramente definidas<sup>1</sup>. En la actualidad la sociedad industrial está siendo desplazada por la información y el conocimiento, y son muchos los cambios de paradigma que esta nueva sociedad supone, uno de ellos es que por primera vez en la historia conviven cinco generaciones en un mismo ambiente laboral<sup>6</sup>. Por tales razones, este trabajo está enfocado en el tema del liderazgo y la brecha generacional, en busca de apoyar una toma de decisiones más efectiva que impacte positivamente el direccionamiento estratégico. La investigación monográfica se realizó entre 2014 y 2015; su principal objetivo es determinar las tendencias del liderazgo en función de la brecha generacional existente en las organizaciones, a fin de estructurar una recopilación de las tendencias teóricas actuales de los autores más relevantes en cuanto a las mejores prácticas en gestión de generaciones en ambientes organizacionales. Adicionalmente se desarrollaron los objetivos específicos operacionalizados, a través de tres herramientas de conocimiento: un cuadro comparativo de teorías de liderazgo, una matriz de características organizacionales de las generaciones presentes en ambientes laborales en la actualidad y un modelo donde se relacionan los tipos de liderazgo en función de las características organizacionales de las generaciones; todo basado en las mejores prácticas de la gestión del talento humano.

Palabras claves: liderazgo, líder, generaciones, diversidad generacional, talento humano.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar las tendencias del liderazgo en función de la brecha generacional existente en las organizaciones, a fin de estructurar una recopilación de las tendencias teóricas actuales de los autores más relevantes en cuanto a las mejores prácticas en gestión de generaciones en ambientes organizacionales, durante el período 2014-2015. A continuación se indican las fases que abarcó el estudio en su realización.

Inicialmente, se expone el planteamiento del problema, donde se identifican los argumentos que conllevan a la formulación de la pregunta de esta investigación, los antecedentes, la justificación y la trascendencia de la misma.

Se continúa señalando el objetivo general y los objetivos específicos que buscaron ser alcanzados. Luego se desarrolló el marco teórico integrado por conceptos, modelos y teorías de las variables sustentando el planteamiento expuesto.

Se procedió al marco metodológico de la investigación, donde sistemáticamente se explicó que el tipo de investigación es descriptiva, el tipo de diseño documental monográfica y la definición de las variables anteriormente mencionadas.

Finalmente, se presentan los resultados y sus análisis que dan respuesta a los objetivos planteados en la investigación, permitiendo llegar a una conclusión acerca las variables liderazgo y brecha generacional.

## **1. INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1 TEMA**

Liderazgo y brecha generacional.

### **1.2 ANTECEDENTES**

La idea de realizar este trabajo de grado, surgió del interés de investigar la situación actual que viven las organizaciones al contar con diferentes tipos de liderazgo que convergen en una interesante diversidad generacional. Lo cual, requiere estrategias diferenciadas a fin de que el líder logre producir resultados satisfactorios en los procesos, apalancando el logro de los objetivos organizacionales a través de sus equipos de trabajo.

Llama profundamente la atención que los líderes organizacionales no están preparados para gestionar equipos con diferencias generacionales tan marcadas y con necesidades tan ajenas unas de otras.

Por tal motivo, se busca generar documentación teórica, que permita a las organizaciones, a los líderes y a los profesionales de la gestión del talento humano identificar como las brechas generacionales presentes impactan las dinámicas laborales, la toma de decisiones y en general el foco estratégico. De esta manera podrán sustentarse en los aportes teóricos derivados de la investigación, para elaborar evaluaciones, desarrollar modificación e inclusive generar nuevas estrategias organizacionales de acuerdo a sus necesidades particulares, encaminándolos al logro de sus metas.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En tiempos pasados los modelos institucionales no eran cuestionados, por el contrario las generaciones que ahí convivían tenían la convicción de que si querían tener éxito solo debían comprender esos modelos y llevarlos a la práctica siguiendo unas reglas claramente definidas<sup>1</sup>.

En la actualidad la sociedad industrial está siendo desplazada por la sociedad de la información y el conocimiento, y son muchos los cambios de paradigma que esta nueva sociedad supone. Según Quiroz (2005)<sup>2</sup>, este cambio está enfocado principalmente en un modelo social donde la información es comprendida como conocimiento acumulado y comunicable, estableciendo así el cimiento del desarrollo económico, político y social de cada nación.

Este nuevo modelo implica que la información y por ende el conocimiento, esté al alcance de un clic en un dispositivo digital, que las relaciones ya no estén limitadas por aspectos geográficos ni por husos horarios, sino que por el contrario la globalización ha permitido el desarrollo de un entorno altamente dinámico y permeado de incertidumbre.

El rápido progreso de las economías en desarrollo, el ascenso profesional de la mujer hacia puestos directivos, el relevo generacional, cambios culturales y demográficos sin precedentes, la competencia feroz y la internacionalización de los mercados convergen creando entornos organizacionales en constante evolución<sup>3</sup>.

Es por ello, que las organizaciones se encuentren sumergidas en una lucha constante de adaptación<sup>2</sup>, entendiéndose que el cambio es una variable permanente en el contexto en que se desempeñan y que adicionalmente existen presiones internas originadas por este nuevo modelo social, como las brechas generacionales que tienen una fuerte presencia<sup>4</sup>.

En este orden de ideas, es lógico pensar que esto tiene implicaciones más profundas que la globalización y el inminente acceso al conocimiento a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Como menciona Piscitelli (2006)<sup>4</sup>, no solo están cambiando los contenidos, sino que se está viendo afectado el propio modo de adquisición de valores, conceptos, visiones, habilidades y competencias, lo que impacta directamente en el propio ser de las organizaciones por los diversos estilos cognitivos que están presentes.

Es posible pensar, entonces, que las brechas generacionales impacten significativamente la dinámica de los equipos de trabajo, así como las estrategias frente al cambio en la búsqueda de mantener o incrementar la productividad organizacional<sup>4</sup>. Se hace inminente la evolución en los cambios de paradigmas

actuales, donde una generación “Y” auestas y otras por venir, estén priorizando otros aspectos de la vida, donde para ellos el enfoque está en la vivencia de experiencias auténticas, son expertos en la comunicación, están inmunizados ante la uni-direccionalidad mediática, son multicanal, pueden elegir y atienden mucho más sus emociones<sup>5</sup>.

Es inevitable resaltar que es la primera vez en la historia en que coinciden cuatro generaciones en el mismo tiempo y espacio de estudio y de trabajo<sup>6</sup>. Lo que crea la necesidad de la gestión de diversidades y por ende comprenderlas, para lograr una convivencia<sup>7</sup> adecuada en el ambiente laboral y social, ya que sus concepciones del mundo y del trabajo son especialmente distintas.

Esta gestión de diversidades se orienta en este estudio a la gestión de las brechas generacionales presentes en el manejo de equipos diversos en ámbitos organizacionales. El autor Rodolfo González (2005)<sup>8</sup> en su libro “Creando valor con la gente” es enfático al mencionar que la gente es el mayor diferenciador en cuanto a la competitividad de las empresas, son el propio hilo conductor entre la estrategia, las acciones y los resultados, en consecuencia son generadores de contribuciones de valor medible.

Si la gente es el mayor diferenciador en cuanto a la competitividad de las organizaciones y la presencia de las brechas generacionales continúan generando diferencias en los equipos de trabajo, es preciso entender como el liderazgo de tales equipos puede verse afectado, debido a la diversidad de modelos cognitivos con el cual el líder debe enfrentarse en su gestión diaria, y lograr resultados efectivos y eficaces, permitiéndole a las empresas mantenerse y superar las situaciones que surgen al estar inmersos en contextos plagados de incertidumbre.

Zenger (2007)<sup>9</sup>, luego de investigaciones académicas concluyó que la “competencia más importante de un líder extraordinario es inspirar y motivar para conseguir un alto rendimiento”, lo que intensifica aún más la necesidad de entender cómo es posible liderar equipos con brechas generacionales tan marcadas donde las necesidades, metas y formas de aprendizaje son tan distantes unas de las otras.

Es tal sentido se busca desarrollar un estudio empírico, a través del cual se plantea identificar las tendencias del liderazgo en función de la brecha generacional existente en las organizaciones, con miras a generar una recopilación teórica en cuanto a las mejores prácticas en gestión de generaciones en ambientes organizacionales, aportando conocimientos y bases para liderar de manera efectiva la convivencia de los distintos modelos de pensamientos originados por la nueva era del conocimiento.

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Identificar las tendencias del liderazgo en función de la brecha generacional existente en las organizaciones, con miras a generar una recopilación teórica en cuanto a las mejores prácticas en gestión de generaciones en ambientes organizacionales.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Es importante tener en cuenta que lo que lleva a abordar este tema es la diversidad y el profundo campo de acción que se puede desplegar en función de conocer más acerca de los tipos de liderazgo y cómo influyen en la brecha generacional que se presenta en las organizaciones; además que en la actualidad la identificación de líderes es un reto interesante en la medida que se puedan involucrar prácticas que permitan establecer y marcar diferencias en la gestión de una generación y otra al interior de las organizaciones, analizando el impacto que esto puede ocasionar en los diferentes niveles de jerarquía para la toma de decisiones y el direccionamiento estratégico de una organización.

Esta temática orienta a pensar e indagar más, acerca de cuáles son todas aquellas experiencias, a través de bibliografías actuales que permiten conocer y basarse con fundamentos, para identificar situaciones en relación a la adaptación y aceptación de realidades, donde se involucren líderes de diferentes generaciones que aportan ideas, aptitudes y conocimientos desde su experiencia, que son válidas en el momento de fusionarlas para así orientarlas a un mismo objetivo organizacional.

El aporte más representativo que se busca, como consecuencia del análisis bibliográfico, es que al tener en cuenta experiencias y prácticas tan valiosas, permiten tener puntos de referencia que ayudan a comprender las diferencias tan marcadas en las organizaciones desde los tipos de liderazgo en función de la brecha generacional, que sin lugar a duda nos trasladan a un contexto de dinamismo y estrategias establecidas que se desarrollan en el tiempo, con el fin de que todas aquellas decisiones que se toman al interior de una organización, involucran la participación de líderes que están en función de orientar, motivar y apoyar en la consecución de acciones que conlleven al cumplimiento de metas, a través de los diferentes modelos de gestión y así mismo la diversidad para lograr una sinergia y trabajo en equipo, permitiendo identificar competencias y habilidades del personal involucrado.

Los diferentes escenarios donde se puede aplicar esta bibliografía, permite pensar más allá en los intereses desde lo profesional, personal y académico y es posible llegar a la conclusión que a nivel profesional es fundamental contar con las herramientas necesarias para destacar que tipo de liderazgo adoptamos y construimos desde un cargo respectivo, de igual forma contextualizar al lector en la generación en la que se encuentra y por ende involucrarlos con características de las diferentes generaciones que paso a paso se incorporan en los diferentes procesos y llegan a tener participación en la toma de decisiones.

Desde lo académico el interés básicamente es el de dar un valor agregado, conociendo desde un enfoque diferente las experiencias de diversos autores, que

permiten identificar diferentes realidades desde un ámbito psicosocial, cultural y generacional al interior de las organizaciones y que desencadena en un sin número de situaciones que nos llevan a pensar aún más en la importancia de generar y de impactar a partir de los relevos generacionales la posibilidad de innovar, crear y participar en los diversos procesos de las organizaciones y que de igual forma lleve a proponer estrategias que estén orientadas a identificar esos posibles tipos de liderazgo presentes que permitan avanzar en función de la gestión de generaciones en las organizaciones y así de tal manera potencializarlos para el logro de objetivos y consecución de resultados.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar las tendencias del liderazgo en función de la brecha generacional existente en las organizaciones, a fin de estructurar una recopilación de las tendencias teóricas actuales de los autores más relevantes en cuanto a las mejores prácticas en gestión de generaciones en ambientes organizacionales.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las tendencias teóricas en cuanto a tipos de liderazgo, a través de la consulta bibliográfica.
- Determinar las características organizacionales de los tipos de generaciones según la nueva era de las sociedades de información, a través de la consulta bibliográfica.
- Identificar los tipos de liderazgos orientados a la gestión de generaciones en las organizaciones, mediante el análisis comparativo de las tendencias teóricas actuales de los autores más relevantes.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO CONTEXTUAL

En la actualidad las organizaciones están orientadas a la búsqueda de resultados que las guíen a responder las demandas y cambios en el mercado; por otro lado los trabajadores, precisan satisfacer sus necesidades particulares. Lograr alinear los distintos intereses en torno al propósito de la creación de valor agregado de la organización, se ha vuelto muy difícil y es precisamente esto lo que realmente las distingue y les aportan ventajas competitivas<sup>10</sup>.

Diversas investigaciones concluyen que el liderazgo impacta directamente en la productividad del talento humano, siendo el principal motor para el logro de los objetivos organizacionales. Mendoza y Ortiz (2006)<sup>11</sup> exponen en su investigación que siempre que los empleados sean estimulados intelectualmente por el líder, a través de acciones que les permiten asumir interrogantes, intentar nuevas cosas y pensar de nuevas maneras acerca de viejas situaciones, que el líder sea capaz de comunicarles expectativas de alto desempeño con una proyección de actitudes dinámicas, confiables, poderosas, carismáticas e influenciando el logro de objetivos personales, produciendo una conjugación de expresión de comportamientos ideales, se genera un vínculo interesante por una visión compartida que aumenta la seguridad y la autoestima del empleado respondiendo positivamente a los requerimientos organizacionales solicitados a través de su líder, elevando significativamente el desempeño del talento humano en la consecución de las metas.

Es por ello que los modelos de dirección implementados en las organizaciones deben ser elegidos estratégicamente, porque tienen impacto directo en su perdurabilidad y en consecuencia en la generación de elementos diferenciadores que les permitan ser competitivas en los mercados locales, nacionales o globales gracias a los cambios de paradigma que la emergente sociedad de la información implica en la actualidad.

P. Drucker citado por Quiroz (2005, p. 88)<sup>2</sup> reconocido como uno de los primeros investigadores en distinguir la transformación de una sociedad industrial basada en procesos manufactureros a una de servicios, donde el conocimiento y la información se convierten en el recurso básico de los sistemas laborales, sociales y económicos, dando origen a la sociedad de la información. Drucker <sup>2</sup> continua diciendo que uno de los grandes retos de las organizaciones en esta nueva sociedad, será desarrollar prácticas y modelos eficientes que les permitan manejar la transición y convertir esta gestión en variables de competitividad, sobre todo en países altamente industrializados.

En tal sentido, y retomando las apreciaciones de liderazgo expuestas anteriormente, se hace evidente que el hombre retoma el papel protagónico en la historia, que en algún momento perteneció a la máquina, por lo que resurge un interés amplio y profundo sobre este tema en las prácticas de gestión de talento humano.

La única manera de conducir el conocimiento es gestionar talento humano, aspecto que parece lógico. Sin embargo, la sociedad de la información trajo consigo otra consecuencia interesante, el hecho de que en un mismo tiempo converjan más de una generación (Collado y Mendez, 2014)<sup>6</sup> con necesidades que van en direcciones totalmente distintas.

De esta diversidad surge la necesidad de que en las organizaciones la persona que gestione equipos con diversidad generacional, cosa muy frecuente en la actualidad, tenga la capacidad de conciliar valores comunes, evitar conflictos, aceptar las diferencias y de la misma manera aprovecharlas positivamente en el proceso organizacional.

Según lo expuesto, en las organizaciones existe la inquietud en cuanto al modelo de gestión de equipos de trabajo más adecuado, especialmente cuando hay presencia de diversidad generacional, lo que usualmente conduce a identificar las diferencias entre lo que implica la figura de un jefe y un líder. Principalmente un jefe se caracteriza por comportamientos impositivos gracias al poder de mando que se le ha otorgado, mientras que un líder influencia a través del conocimiento que posee, acompañando al equipo en la ejecución de los procesos. Sin embargo, el modelo de gestión de equipos de trabajo deberá apegarse al estilo de la organización, de su estructura, valores, convicciones y creencias.

Si bien es cierto que el camino por recorrer es largo, y que está iniciando una nueva era de paradigmas y modelos del conocimiento y la información, donde hay mucho que investigar; el líder organizacional debe comprender que trabaja con personas, y que esas personas tienen distintas visiones del mundo por diversos factores. De modo que debe saber que escuchar y aprender del otro son herramientas que muy valiosas, para alcanzar metas personales y organizacionales, así como para generar cambios sociales positivos y aportar competitivamente en la transición de una sociedad industrial a una sociedad de la información.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

**BRECHA GENERACIONAL:** conjuga diferentes formas de ver la empresa, mediados por el momento generacional de los individuos, dividiendo el modo de ver y alcanzar objetivos organizaciones.

**GENERACIÓN:** personas nacidas en la misma época compartían la misma sensibilidad vital.

**JEFE:** figura generalmente de autoridad, exige obediencia y posee poder de decisión, este puede ser elegido de acuerdo a diferentes formas.

**LÍDER:** persona que influencia a otras, positiva o negativamente.

**LIDERAZGO:** capacidad de desempeñarse como guía, de desarrollar funciones en relación a la subordinación de actividades, y sin duda de proyectar acciones y resultados favorables.

## 5.3 MARCO TEÓRICO

### 5.3.1 Liderazgo

En relación al concepto de liderazgo se puede indagar que su constructo teórico es poco concreto, el liderazgo es un término complejo que no siempre se asocia a la administración. Las competencias de un líder se pueden desarrollar de acuerdo a las experiencias prácticas y se puede ejercer en cualquier contexto y situación.

### 5.3.2 Evolución del liderazgo

El liderazgo a través de la historia ha tenido deferentes divergencias en relación al contexto situacional, a las necesidades del momento y a las propias demandas. Inicialmente el liderazgo se asociaba a alguien enviado por los Dioses, quienes regían su conducta, y daban la potencialidad de predecir sucesos y transmitir a los demás parámetros que debía seguir. Este tipo de papel en la historia, ha sido protagonista por el nivel de influencia que puede desencadenar en otros, diferentes son las figuras, como Jesucristo y Marthin Luther King (Gomez)<sup>12</sup> entre otros.

Es por ello que la historia ha tenido una gran influencia en el liderazgo, en base a lo cual se reconocen cinco periodos:

- a) **Liderazgo de conquista:** este tipo de liderazgo se enmarcaba en generar terror en el enemigo, a su vez; este era concebido por sus seguidores como alguien de mandato, al que se le debía sumisión y obediencia, (Gómez)<sup>12</sup> en ese entonces el liderazgo tenía diferentes particularidades como dominio: se prometía recompensa a la lealtad. A cambio de la abolición de impuestos.
- b) **Liderazgo comercial:** enfocado y desarrollado en la edad industrial, la seguridad y la conquista; pasan a segundo plano lo realmente importante en este periodo histórico es la influencia de liderazgo que permitan sus adeptos poder crecer y mejorar su calidad de vida. (Gómez)<sup>12</sup>, cobra importancia las asociaciones con viene colectivos, los grandes experimentos y estudios.
- c) **Liderazgo de organización:** las personas deseaban pertenecer a instituciones en las que pudieran desarrollar sus proyectos de vida, que se asemejaran a sus gustos y semejanzas, y que en esta medida proporcionaran herramientas motivacionales a seguir, se buscaba un sitio en el cual estar, existía entonces la capacidad de organizarse. (Molero, 2012)<sup>13</sup>
- d) **Liderazgo de innovación:** los procesos y productos exigían liderazgos que motivaran a los sujetos a crear nuevas alternativas prácticas que facilitaran el logro de objetivos; el liderazgo se enmarcaba en acciones altamente innovadoras, capaces de combatir la a celeridad del momento, este tipo de líderes se preocupaban por adquirir nuevos conocimientos y en potencializar sus competencias y las de sus equipos de trabajo.
- e) **Liderazgo de la información:** se buscaban liderazgos enmarcados en la tecnología que permitieran el flujo de la información, la tecnología hacia parte de los procesos y solicitaba liderazgos que fuesen capaz de transmitir el tipo de conocimiento que la misma albergaba, este tipo de liderazgo se reconoce por la capacidad de manejo de la información, en cómo se interpreta de forma adecuada y en cómo se utiliza creativamente.

Sin embargo, a través del tiempo las teorías del liderazgo han evolucionado pasando por diversas perspectivas, como se muestra en el cuadro 1, donde se basó el análisis en la investigación que realizó Chinchilla<sup>14</sup>:

Cuadro 1. Teorías de Liderazgo

Período	Enfoque	Observaciones
Años 40	Rasgos de personalidad	La persona debe tener una serie de rasgos de personalidad para ser un líder exitoso.
Años 50	Conductas y estilos	Esta teoría correlaciona la orientación a las relaciones y la satisfacción de los subordinados.
Años 60	Situacional	Es la situación la que determina cuáles son las habilidades y capacidades necesarias en un líder.
Años 80	Transformacional	La capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren mayores resultados de lo originalmente planeado es el foco.
	Trasformacional tradicional	Basado en recompensas o castigos entre un subordinado y el líder a nivel de desempeño, los componentes de esta teoría son: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.

Fuente: De propia autoría

### 5.3.3 Teorías de liderazgos

Hablar de la teorías que abordan el liderazgo permite diferenciar como ha sido concebido y practicado durante el tiempo, así como se evidencia en la evolución del mismo, las teorías conductuales por ejemplo asocian el liderazgo con el conjunto de comportamientos que son seguidos por los demás, por su parte la teoría transaccional/transformacional identifica el liderazgo mediado por el ambiente social que es el que en definitiva inserta y aprueba la funcionalidad del rol, en este sentido:

- a. *La teoría de los rasgos* surge en inicios del siglo XX, considerando como punto de partida que el liderazgo está determinado por características individuales de la personalidad (Salanova, Cruz, Martínez, 2013)<sup>15</sup>
- b. *La teoría transaccional* donde Daniel Goleman considera que el liderazgo debe enmarcarse en la inteligencia emocional, que le posibilite comprender sus propios sentimientos y los de los demás a través de la autoconciencia, autorregulación, habilidades sociales, la empatía y la motivación.
- c. *La teoría Heifertziana*<sup>16</sup>, moviliza el trabajo adaptativo, es un tipo de liderazgo sin autoridad, las personas no tiene por qué sentir que son vulneradas, por el contrario se busca establecer un ambiente motivacional

que genere en el personal expectativas, sentido de pertenecía; este tipo de teorías genera liderazgos percibidos por otros como parte de sí.

- d. *El liderazgo según la percepción social*, es atribuido a la relación que tanto los líderes como sus seguidores comprenden sobre ciertos estereotipos de conductas. Estos líderes deben cumplir ciertos comportamientos y parámetros que motivan a los demás, por lo tanto es complejo hablar de positivo o negativo, dado que el tipo de liderazgo esta permeado por sus seguidores, el tipo de organización y las eventualidades. (Silva, 2012)<sup>17</sup>

Las personas atribuyen expectativas y fortalezas a los líderes. Y el tipo de liderazgo permitirá que se obtengan resultados, se identifica la categorización de alguien ideal, con ciertos comportamientos, “codificado en la memoria de largo plazo que permite economizar recursos cognitivos para el Funcionamiento cotidiano”. (Zalles, 2010)<sup>18</sup>, estas percepciones de liderazgo pueden desarrollarse de acuerdo a dos procesos alternativos, el primero hace alusión a como las características del líder se conjugan con los ideales de las personas, en segundo lugar mide la efectividad de los procesos del líder, sus triunfos y derrotas, (Salanova, Cruz, Martínez, 2013)<sup>15</sup>

#### **5.3.4 Teorías de la personalidad asociadas al liderazgo**

Es posible que el liderazgo se pueda asociar con ciertos rasgos de personalidad, siendo estos determinantes en la hora de realizar dichas conductas y ejercer cierto tipo de liderazgo; si bien los rasgos de personalidad se asocian a modos preponderantes estables en el tiempo, es posible que ciertas características de personalidad se adapten al trabajo en equipo, el nivel de negociación y el modo de dirigirse a otros.

Gordon Allport<sup>19</sup> consideraba que los seres humanos actuaban por supervivencia, para poder convertir esto funcionalmente, por tanto acudían a comportamientos sociales que permitieran la socialización de forma adecuada, basada en aspectos culturales y apoyados por una serie de rasgos comunes.

Raymond Cattel<sup>20</sup> en su teoría sobre personalidad, mezcla aspectos observables a lo largo del tiempo, repetitivos y equivalentes a consideraciones de la personalidad, estos rasgos de personalidad fueron definidos por el autor como: superficiales, las cuales son conductas inmediatas emitidas con poca justificación y profundas determinadas por la influencia hereditaria y ambiental.

McGregor<sup>21</sup> crea dos teorías la X y la teoría Y; en la primera los jefes consideran a sus subordinados como personas operacionales los cuales realizan actividades siempre y cuando sientan amenaza, por su parte los de la teoría Y basan su

liderazgo en aspectos que proporcionan a los subordinados disminuir sus necesidades y acercarse a lo que deseen, quieren y necesitan.

Por lo anterior, se puede decir que en la teoría X se considera que los colaboradores no están motivados por trabajar, por naturaleza son poco proactivos y no obtienen resultados sino sienten cierta presión y dominio, en la teoría Y; por su parte, se considera que los colaboradores se sientan conformes con las labores asignadas, y de acuerdo a esto utilizaran los recursos necesarios para obtener los mejores resultados, se considera poco necesario la coacción, el compromiso va ligado a la forma constante de recompensa por los logros que se obtienen, lo que permite un alto nivel de satisfacción.

Al hablar en las organizaciones de personalidad y liderazgo surgen modelos como el mecanicista donde la imposición de ordenes es el aspecto fundamental y se enfoca en el logro de objetivos. El enfoque orgánico donde las personas tienden a trabajar en equipo, el enfoque sistémico: en el que la tecnología juega un pale importante dado que puede determinar la estructura de una empresa y el enfoque económico: los resultados son los que hablan dela empresa y no los procesos.

Finalmente, se expone el modelo GRID, creado en las universidades de “Ohio y Michigan en base a una matriz de 9 x 9 (81 tipos) “de estilo de Liderazgo, se asocian con la forma de representar os estilos de liderazgos basados en referentes de personalidad, sin embargo considera que es más eficiente estilo de liderazgo es la gerencia participativa; para llegar a este topo de liderazgo es necesario potencializar la inteligencia emocional, la creatividad.

### 5.3.5 Tipos de liderazgo

De acuerdo con Goleman, Boyatzis y McKee<sup>22</sup> existen seis estilos de liderazgo. Los primeros cuatro alientan la resonancia y los otros dos, si bien son útiles en situaciones bien concretas deben ser usados con cuidado ya que pertenecen al estilo disonante. Cada uno de ellos alienta a la resonancia de manera diferente, se asientan sobre competencias particulares, y generan un impacto distinto sobre el clima. Por ello resulta apropiado utilizarlos dependiendo de la situación a resolver. En el cuadro 2, se muestran los tipos de liderazgo teniendo en cuenta la clasificación de resonancia y disonancia.

Cuadro 2. Tipos de Liderazgo

<b>Estilos resonantes</b>	<b>Estilos disonantes</b>
1. Visionario 2. Coaching 3. Afiliativo 4. Democrático	5. Timonel 6. Autoritario

Fuente: De propia autoría.

Los tipos de liderazgo se explican a continuación:

- a) **Visionario:** Apunta a un objetivo común que resulta movilizador, resulta apropiado cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesario una dirección clara. En cuanto al clima organizacional es el más positivo.
- b) **Coaching:** Establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización. En cuanto al clima organizacional es muy positivo.
- c) **Afiliativo:** Establece un clima de relación armónica, resulta apropiado cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones. En cuanto al clima organizacional es positivo.
- d) **Democrático:** Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación. En cuanto al clima organizacional es positivo.
- e) **Timonel:** Establece objetivos desafiantes y estimulantes. En cuanto al clima organizacional, si es aplicado de manera inadecuada, puede ser muy negativo.
- f) **Autoritario:** Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas. En cuanto al clima organizacional, si es aplicado de manera inadecuada, puede ser muy negativo.

#### 5.4 DIVERSIDAD GENERACIONAL

Cuando se habla de diversidad generacional en las empresas se pueden abarcar varias teorías que permiten entender que al interior de las organizaciones se incluyen al menos cuatro generaciones, donde se puede observar un conjunto de patrones de comportamiento distinto en los jóvenes actuales en comparación con sus antecesores (Salgado 2009)<sup>23</sup>, los cuales, se encuentran abandonando el área de la empresa e incorporándose a la jubilación mientras que los jóvenes comienzan a vincularse al mundo del trabajo. Hoy, conviven generaciones con educación, principios y formas de vida muy diferentes, hecho que marca una gran diferencia en relación a etapas anteriores de la historia y crea una serie de conflictos en el caso de que no se gestionen adecuadamente.

Es por ello, que la diversidad tiene impacto directo en la creatividad, innovación, eficiencia y sostenibilidad, en un mundo global y en constante transformación. Sólo la diversidad del capital humano permitirá obtener el talento imprescindible para mantener como horizonte de referencia, y meta a alcanzar, la excelencia (López fresno 2010)<sup>24</sup>.

Se entiende por diversidad generacional como el conjunto de medidas destinadas a garantizar un equilibrio de los diferentes grupos de edad dentro de la organización, que asegure la diversidad cultural y la pluralidad de perspectivas, la cohesión interna, la transmisión de los conocimientos y el aprovechamiento de las contribuciones de cada generación.

También se puede decir que es la confluencia en un mismo ámbito de personas con diferentes edades y competencias, y, en lo adjetivo, la confluencia al mismo tiempo de diferentes fases de evolución tecnológica.

El término diversidad, como aceptación y respeto de las individualidades, implica que personas diferentes en años, sexos, etnias y procedencias, con distintas actitudes, conductas, expectativas, hábitos y motivaciones, portadoras de valores, ideas, aptitudes, vías y modos de hacer, maneras y formas de comunicarse, deben gestionarse para aportar avances e innovaciones respecto a una fase anterior y lograr lo mejor de ellas y para ellas.

#### **5.4.1 Tipos de generaciones**

Actualmente no se conoce una sola definición de la nomenclatura de las generaciones, ni de los rangos de años que comprende cada una. Existen grandes diferencias según el tipo de investigación realizada. Muchos autores se han inclinado por denominaciones que sean reconocidas fácilmente por el público en general ya que facilita su reconocimiento, por lo que a lo largo de la literatura se definen claramente entre cuatro o cinco generaciones según la tendencia del autor<sup>25</sup>.

Cuando en las organizaciones existe la diversidad generacional y se debe interactuar en todos los niveles jerárquicos con personas de diferentes edades, es importante considerar que no siempre se van a tener en cuenta características de personalidad sino también que se incluyen actitudes, ideas y costumbres de acuerdo al tipo de generaciones las cuales en el tiempo se han podido identificar en función de las circunstancias históricas y geográficas:<sup>26</sup>

- a. **Tradicionalistas** (personas nacidas entre 1900 y 1945):  
Se caracterizan por ser individuos secuenciales, tradicionales, acostumbrados a las normas y reglas de la sociedad. Sobrevivieron a la gran crisis de los años 30' y suelen ser los guardianes de los valores empresariales. Se caracterizan por los valores del sacrificio, constancia, respeto, autoridad y paciencia.<sup>26</sup>
- b. **Baby boomers** (personas nacidas entre 1946 y 1964):  
Reciben el nombre del boom de natalidad que vivieron los países desarrollados después de la II Guerra Mundial. En EEUU el boom se produjo entre 1946 y 1964. En España se produjo con 10 años de atraso

respecto a EEUU, pero también se alargó más en el tiempo solapándose en parte con la Generación X. Se caracterizan por los valores de la constancia en el trabajo, fidelidad a la organización y la jerarquía, sentido colectivo y apreciación de la estabilidad.<sup>26</sup>

- c. *Generación X* (personas nacidas entre 1965-1980):  
Crecieron entre la era analógica y digital. Eso hace que utilicen las nuevas tecnologías cuando les resultan convenientes, pero no les tienen un apego significativo como el de generaciones posteriores. Han vivido el final de la Guerra Fría y por lo tanto todavía conservan un cierto compromiso ideológico por lo que son comprometidos con las relaciones interpersonales. Valoran la formación universitaria tradicional y dedican su tiempo libre a la cultura, el ocio al aire libre o a la lectura, entre otras actividades.<sup>26</sup>
- d. *Generación Y* (personas nacidas entre 1981-1999):  
Nacieron en plena democracia (en el caso español), en un mundo globalizado capitalista, e inmersos en la era digital. No identifican la noción de sacrificio con resultados, son proclives a la movilidad laboral y suelen tener buena formación académica. Crecieron influenciados por el postmodernismo y desconfían de las verdades absolutas o los valores en mayúsculas. Son grandes consumidores de tecnología.<sup>26</sup>
- e. *Generación Z* (personas nacidas entre 2000-2010):  
Se relacionan mediante redes sociales, desconfían de la autoridad y de las jerarquías. Tienen una cierta ética hacker que les lleva a cuestionar la formación regulada y la necesidad de tener un título académico de las generaciones precedentes. Optan, en cambio, por la autoformación.<sup>26</sup>

#### **5.4.2 Teorías acerca de la diversidad generacional**

La visión que se tiene en la actualidad acerca de la diversidad generacional en las organizaciones, permite hacer un recorrido a través de la historia con base en teorías fundamentadas de autores que consideraron en su momento que el aporte de las diferentes generaciones pudieron tener incidencia en prácticas empresariales y que a su vez permitieron ampliar los conceptos y adaptarlos de acuerdo a los lineamientos y en la forma de administrar en la organización teniendo en cuenta los tipos de liderazgo y lo que caracterizaba a cada generación. De acuerdo a estas teorías se encontró que:<sup>27</sup>

En el pensamiento social contemporáneo, la noción de generación se desarrolló en tres momentos históricos que corresponden a tres marcos sociopolíticos precisos. En el cuadro 3<sup>27</sup> se observa la descripción de las características de los

períodos donde los autores de la época explican cómo se va estructurando el concepto sobre relevo generacional.

Cuadro 3. Características del relevo generacional en los diferentes períodos<sup>27</sup>

Período	Autor	Características
<b>Años 20</b>	Ortega y Gasset, 1923; Mannheim, 1928	Período de entreguerras, se formularon las bases filosóficas en torno a la noción de relevo generacional (sucesión y coexistencia generacional). En esto hay consenso general.
<b>Años 60</b>	Feuer, 1968; Mendel, 1969	Edad de la protesta, se fundó una teoría entorno a la noción de vacío generacional (y conflicto generacional) sobre la teoría del conflicto.
<b>Años 90</b>	Tapscott, 1998; Chisholm, 2005	Sociedad en red, aparece una nueva teoría que revoluciona la noción de lapso generacional. Ello se corresponde con una situación en que los jóvenes son más expertos que la generación anterior en una innovación clave para la sociedad: la tecnología digital.

Fuente: De propia autoría

Las personas nacidas en la misma época compartían la misma sensibilidad vital, opuesta a la generación previa y a la posterior, que define su misión histórica. En su teoría el consideraba que la juventud reemplazaba al proletariado como sujeto emergente y la sucesión generacional reemplazaba la lucha de clases como motor de cambio. Más tarde, el filósofo desarrolló un *Método histórico de las generaciones* que permitiría entender el curso de la historia partiendo de la idea del relevo generacional que tenía lugar cada quince años.<sup>27</sup>

Sin embargo, la idea central no era la de sucesión sino la idea de superposición, no todos los contemporáneos se pueden considerar contemporáneos. Por esta razón, hay tiempos de edad adulta y tiempos de juventud. De acuerdo a la teoría del autor, la clave es la relación establecida entre minorías y masas. Cuando algunos individuos que viven tiempos de crisis consiguen entender la nueva *sensibilidad vital* y por primera vez tienen pensamientos con total claridad, se convierten en la generación decisiva, porque se pueden conectar con los cambios anhelados.<sup>27</sup>

En 1989, se genera una reflexión sobre el llamado vacío generacional referente a la época posterior al año 1968, donde se expone que este fenómeno no afecta a las generaciones en rigor, sino a la edad por lo que se podría llamar vacío de edad. Por su parte, la distancia extraordinaria se refiere a la fase juvenil de

cualquier generación, no a la generación entera, a quienes una vez se les ha ido la juventud, no vuelven a ser ni particularmente innovadores ni diferentes.<sup>27</sup>

Desde la mitad de los sesenta, la teoría de las generaciones se abandonó en el pensamiento sociológico por considerarse conservadora y anticuada, y se substituyó por teorías neomarxistas que consideraban a la juventud como una nueva clase y se centraban en la revolución cultural de los jóvenes. Ello no es ajeno al acceso al poder, en 1982, de una nueva generación política que se proclamó los herederos del 68; esto se utilizó para desplazar a la generación previa y para bloquear durante dos décadas el paso a la siguiente.<sup>27</sup>

Lo mismo ocurrió en Latinoamérica, donde las transiciones a la democracia de países como Argentina, Chile y México se vivieron como un vacío generacional que alimentó el redescubrimiento de los clásicos, que en ese caso habían cantado las revoluciones juveniles del principio del siglo XX.

La importancia de la teoría de las generaciones sigue tan vigente como siempre, a pesar de que todavía no ha generado una actualización de sus bases teóricas y metodológicas.

### **5.4.3 Sucesión generacional**

Sucesión se define como la transferencia en vida o no a la próxima generación del uso del patrimonio (activos) y de la gerencia de la explotación.<sup>28</sup> Esta descripción a su vez se complementa con la del Diccionario de la Real Academia Española 22ª edición (2001), que define al término sucesión como un «conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero legatario».<sup>28</sup>

La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación.

En la empresa familiar, el proceso de sucesión se considera como su principal problema, ya que muchas de ellas fracasan en cuanto a la transición en etapas de crecimiento y continuidad. Sin embargo, quienes así lo piensan suelen esconder, bajo el término sucesión, problemas como la maduración del mercado, el envejecimiento de la organización, la reestructuración de los participantes en la propiedad y los conflictos internos, entre otros<sup>29</sup>.

En esta etapa organizacional es importante hacer un análisis de las necesidades y la planificación de la formación, incluyendo tanto a los directivos familiares como a los que no lo sean, sin dejar de lado la profesionalización del negocio cuando la empresa alcanza un tamaño considerable. Por lo que se considera que la profesionalización del negocio pasa por tres fases:<sup>29</sup>

- a. La formación adecuada de los sucesores.
- b. La identificación y capacitación de directivos no familiares.
- c. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia.

El proceso de sucesión requiere prudencia para ver la realidad tal cual es, veracidad para no engañarse ni engañar, y valentía para acometer las acciones necesarias, aunque tengan consecuencias posiblemente dolorosas. Realmente uno de los principales problemas del predecesor es nombrar el sucesor entre sus hijos. Al deseo de ser justo le acompaña la necesidad de ser objetivo.<sup>29</sup>

En todos los trabajos que estudian la empresa familiar aparece como tema esencial el de su continuidad. Por este motivo, la sucesión representa la verdadera *prueba de fuego* para estas organizaciones. Es común que esta no se planifique y ni siquiera se elija con tiempo a los sucesores.<sup>28</sup>

La sucesión involucra a la empresa, a la familia y a la propiedad. Durante su proceso ocurren cambios muy importantes en esos tres subsistemas. Al cambiar el responsable de la empresa puede provocar incertidumbre entre los trabajadores, proveedores y clientes. Para la familia la sucesión puede ser muy traumática, sobre todo para el *sucedido*, quien deberá buscar otras actividades en su vida, así como para el resto de su familia. La propiedad cambia de manos, por lo tanto se dan cambios en el poder.<sup>28</sup>

Otra característica que destaca en estas empresas es la cultura, o dicho en otras palabras, los valores y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión y que definirá el funcionamiento interno que adoptará la firma.<sup>30</sup>

La afinidad a la continuidad a lo largo de las generaciones, implica uno de los problemas más importantes tratados a través de los años como es la sucesión, puesto que aun existiendo esa visión a largo plazo muchas empresas no logran superar el cambio de generación.<sup>30</sup>

En concreto, los rasgos que distinguen este tipo de negocios familiares son:<sup>30</sup>

- La transferencia del negocio a través de las distintas generaciones.
- La propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia.
- La implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la firma.

#### **5.4.4 Relevó generacional**

Es importante considerar que en nuestra sociedad ya son muchas las prácticas y posibilidades que permiten que las generaciones actuales puedan ser partícipes y líderes en diferentes actividades que se desarrollan en función de la cultura y adaptabilidad en las organizaciones y por ende en el cambio de mentalidad y

paradigmas que han llevado a las organizaciones a tener cambios considerables para el bienestar de los trabajadores y el aumento en la productividad. Por esto cuando se habla de relevo generacional se trata fundamentalmente de que las nuevas generaciones vayan sustituyendo sucesivamente a las antiguas, debido a que estas últimas ya no tienen el rendimiento suficiente para cumplir sus funciones y atender las exigencias de un cargo específico en una organización.

El término “relevo generacional” se define como: el índice que permite conocer si una población puede ser reemplazada suficientemente en un tiempo determinado. Es la relación entre el grupo de edad de adultos jóvenes (30-44 años) y el grupo de adultos viejos (45-64 años). Si el resultado es mayor de 1 se garantiza el relevo generacional, si es menor, no.<sup>31</sup>

La ausencia de una adecuada planificación del relevo generacional, motivada, entre otros, en la propia naturaleza humana de los componentes de la familia, la imposibilidad de perpetuar un proyecto empresarial más allá del fundador, la ausencia de reflexión a la hora de plantear el proceso, el miedo a enfrentarse con la realidad familiar y, por tanto, a transmitir en vida las decisiones adoptadas por el fundador sobre la sucesión.<sup>32</sup>

Habitualmente, el fundador o propietario prefiere tratar las cuestiones relativas a su sucesión con el círculo más próximo de asesores, dando prioridad a las recomendaciones de éstos sobre la opinión de su familia. Adicionalmente, en muchos casos los asesores “de confianza” se encuentran en una situación de conflicto de interés ya que el resultado del proceso de relevo generacional les afectará personal y profesionalmente.<sup>32</sup>

El tránsito de la empresa familiar a la siguiente generación es un proceso complejo que requiere de la adecuada coordinación de todo un conjunto de instrumentos jurídicos (protocolo familiar, testamento, capitulaciones matrimoniales, estatutos sociales y pacto de socios)<sup>32</sup>

Por ello, la planificación de la sucesión precisa de la intervención de profesionales con amplia experiencia ya que, de otro modo, el resultado final estará plagado de inconsistencias y errores que podrían anular el espíritu del fundador y ser el origen de posteriores conflictos judiciales.<sup>32</sup>

Por ello, es recomendable que, frente a la imposición de obligaciones legales, el relevo generacional de la empresa familiar se construya sobre principios morales, no impuestos sino inculcados por el fundador y asumidos o consensuados con los sucesores. Estos principios, junto con la creación del concepto de valor, son los pilares que han permitido cohesionar familias empresarias y garantizar la continuidad de sus proyectos empresariales<sup>32</sup>.

A partir del trabajo de varios autores, se puede definir un modelo que permita tener en cuenta algunos pasos necesarios, en busca de un proceso sucesorio exitoso:<sup>28</sup>

- a. Uno de los principales requisitos es la *planificación*, con la mayor anticipación posible y la elaboración de un plan de acción. Por lo general, es un proceso largo que durará entre diez a quince años. Desde el punto de vista práctico, comienza al momento del nacimiento de los hijos del fundador<sup>28</sup>.
- b. *Buena comunicación entre los integrantes de la empresa y el resto de la familia* (Pereyra, 2001). Para este fin, es necesario que realicen reuniones periódicas entre los integrantes para lograr un buen entendimiento entre las partes, fundamentalmente entre los hijos que trabajan en la empresa y los que están fuera de ella.<sup>28</sup>
- c. *Verificación de la experiencia previa de los posibles sucesores*, capacitación y capacidad en su trabajo, para lograr confianza en sí mismos y ganarse la aceptación y la credibilidad de todas las partes, familia y empleados. Es por ello que los sucesores deben ocupar puestos, según la capacidad de cada uno de ellos, con el objetivo de obtener credibilidad y legitimidad.<sup>28</sup>
- d. La empresa debe ser una meta atractiva para los herederos.

Para afianzar estos aspectos se debe desarrollar una síntesis sólida del proceso de sucesión y se pueden resumir en tres conceptos claves: planificación, disposición y beneficio:<sup>28</sup>

- *Planificación*: una sucesión beneficiosa puede tener lugar al cabo de diez a quince años de haber ingresado el sucesor.
- *Disposición mutua*: desde el padre implica la voluntad de compartir el liderazgo y la toma de decisiones; desde el hijo, la voluntad y acumulación de habilidades necesarias para asumirlo.
- *Beneficio de la empresa*: objetivo primordial de esta relación familiar. A medida que aumenta el número de nuevas generaciones en una familia, se debilitan los lazos y se hace más difícil asegurar el afecto entre los miembros de la familia, posibles casos en los que transferir la empresa a las próximas generaciones no es la solución más conveniente.

Esto se presenta cuando: <sup>28</sup>

- Las relaciones familiares entre sucesores son malas.
- No existe interés por parte de los posibles sucesores.
- Ninguno de los posibles sucesores tiene las cualidades necesarias para asumir la responsabilidad.
- El negocio es riesgoso o está en crisis económico-financiera.

## 6. MARCO METODOLÓGICO

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para alcanzar el objetivo de la investigación que es determinar las tendencias del liderazgo en función de la brecha generacional existente en las organizaciones, a fin de estructurar una recopilación de las tendencias teóricas actuales de los autores más relevantes en cuanto a las mejores prácticas en gestión de generaciones en ambientes organizacionales; la investigación será de *tipo descriptiva*. Ésta “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”<sup>33</sup>.

Para este caso de estudio la investigación descriptiva, se enfocará en estudiar variables independientes, que según Arias<sup>33</sup> (2006) buscan observar y cuantificar la modificación de una o más características en un grupo, por lo que en consecuencia no se formulan hipótesis, pero es obvia la presencia de variables como el liderazgo y la brecha generacional que es lo que ocupa esta investigación. Sin embargo, los estudios descriptivos ofrecen la posibilidad de vislumbrar relaciones de variables, aunque sean poco elaboradas<sup>34</sup>.

### 6.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este sentido el diseño de investigación será un proceso basado en la “búsqueda, recuperación, análisis, crítica, e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas”<sup>33</sup>. Siendo el fin último de este tipo de investigaciones el aporte de nuevos conocimientos.

El aporte de la investigación estará condensado en un tipo de investigación *documental monográfica*, lo que implica<sup>33</sup> un desarrollo amplio y profundo de un tema específico, dando como resultado un informe, que genera un interesante acercamiento teórico a las variables desarrolladas.

### 6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación del proyecto será *deductivo*, el cual parte de verdades generales y avanza a través del razonamiento, en consecuencia busca alcanzar conclusiones particulares a partir de leyes universales<sup>35</sup>.

### 6.3.1 Técnicas para la recolección de información

Las técnicas de recolección de información buscan concebir registros, a partir de los cuales sea posible procesar información que permita la producción de modelos conceptuales<sup>34</sup>. El mecanismo que será utilizado para generar información significativa respecto a las variables en estudio: liderazgo y brecha generacional, serán *instrumentos de registro*<sup>34</sup>, los cuales están orientados a estudios cualitativos. Esta técnica de recolección basada en registro de información teórica es la más óptima para captar las diferentes manifestaciones de los fenómenos del liderazgo y las brechas generaciones en estudio.

### 6.3.2 Fuentes de información

Las fuentes de información que serán utilizadas serán *fuentes secundarias*<sup>33</sup> impresas, audiovisuales o electrónicas. Son fuentes secundarias debido a que son recopilaciones teóricas de otros autores que apalancarán la determinación de las variables en estudio.

## 6.4 METODOLOGÍA

Esta investigación propone alcanzar dos objetivos específicos, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMIENTO	INSTRUMENTO
1. Determinar las tendencias teóricas en cuanto a tipos de liderazgo, a través de la consulta bibliográfica.	1.1 Buscar, recolectar y analizar información en libros, artículos de revistas especializadas y documentos de internet para su posterior tabulación en una matriz de frecuencia.	1.2.1 Análisis bibliográfico.  1.2.2 Cuadro comparativo de teorías de liderazgo.
2. Determinar los tipos de generaciones según la nueva era de las sociedades de información, a través de la consulta bibliográfica.	2.1 Buscar, recolectar y analizar información en libros, artículos de revistas especializadas y documentos de internet para su posterior tabulación en una matriz de frecuencia.	2.2.1 Análisis bibliográfico.  2.2.2 Matriz de características organizacionales de generaciones.
3. Identificar los tipos de liderazgos orientados a la gestión de generaciones en las organizaciones, mediante el análisis comparativo de las tendencias teorías actuales de los autores más relevantes.	3.1 Buscar, recolectar y analizar información en libros, artículos de revistas especializadas y documentos de internet para su posterior tabulación en una matriz de frecuencia.	3.2.1 Análisis bibliográfico.  3.2.2 Modelo de liderazgo según generaciones.

## **7. RESULTADOS**

### **TENDENCIAS TEÓRICAS EN CUANTO A TIPOS DE LIDERAZGO, A TRAVÉS DE LA CONSULTA BIBLIOGRÁFICA.**

En el presente trabajo de investigación, se buscan generar resultados concretos respondiendo a los objetivos específicos planteados. En este caso se generarán los siguientes aportes teóricos:

#### **7.1 CUADRO COMPARATIVO DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO SEGÚN LA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.**

Los tipos de liderazgo enmarcados desde los conceptos que plantean los autores mencionados en el marco teórico, permite identificar y analizar características y rasgos en las personas a nivel organizacional, lo que contribuye al desarrollo desde el interior de la organización en lo social, cultural y personal. Teniendo en cuenta que el líder es capaz de comunicar expectativas de alto desempeño con una proyección de actitudes dinámicas, confiables, poderosas y carismáticas, los objetivos personales y organizacionales logran articularse generando valor agregado. En el cuadro 4 se tomó en cuenta la teoría de Heifertz<sup>16</sup>, Silva<sup>17</sup>, Zalles<sup>18</sup>, Mcgregor<sup>19</sup> y Goleman<sup>21</sup>, observa los diferentes tipos de liderazgo y la descripción de sus características respectivas que han definido los autores a lo largo de la historia.

Cuadro 4: Tendencias de los tipos de liderazgos

<b>Tipo de líder</b>	<b>Autor</b>	<b>Características</b>
<b>Autoritario</b>	Douglas McGregor Daniel Goleman	Consideran a sus subordinados como personas operacionales los cuales realizan actividades siempre y cuando sientan amenaza. Proporciona direcciones claras y no negociables, en situaciones críticas.
<b>Democrático</b>	Douglas McGregor Ronald Heifertz Daniel Goleman	Integración de los intereses individuales con los objetivos de la empresa. Busca establecer un ambiente motivacional que genere en el personal expectativas, sentido de pertenencia a través de la participación. Toma en cuenta los valores personales.
<b>Adaptativo</b>	Gordon Allport Raymond Cattell	Se basa en la supervivencia usando comportamientos socialmente permitidos. Moviliza a cualquier persona en hacer cosas que tengan beneficio común. Toma en aspectos culturales y apoyados por una serie de rasgos comunes. Identifica características de conductas del sujeto que son relativamente permanentes.
<b>Social</b>	Ludovico Silva	Cumplen ciertos comportamientos, parámetros o estereotipos de conductas culturales que motivan a los demás
<b>Visionario</b>	Daniel Goleman	Se enfoca en objetivos comunes que resulta movilizador. Propone nuevas visiones en momentos claves.
<b>Coaching</b>	Daniel Goleman	Establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y la organización. Usa la capacitación y retroalimentación permanente. Desarrolla capacidades individuales para aumentar el desempeño.
<b>Timonel</b>	Daniel Goleman	Motiva con objetivos retadores y estimulantes
<b>Afiliativo</b>	Ludovico Silva Daniel Goleman	Propone motivación a través de la armonía. Concilia diferencias entre los miembros de un equipo. Enfocado al fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Esta permeado por sus seguidores y por el tipo de organización a la que pertenece.

Fuente: De propia autoría

## **7.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LOS TIPOS DE GENERACIONES SEGÚN LA NUEVA ERA DE LAS SOCIEDADES DE INFORMACIÓN**

En la matriz que se describe a continuación se fundamenta con base en los aportes teóricos de los autores más relevantes que se mencionan en el marco teórico, lo que implica el análisis respectivo de aspectos que eran significativos en las diferentes generaciones y que se tuvieron en cuenta para estructurar de manera clara y detallada lo que caracterizaba a dichas generaciones y la forma como participaban al interior de la organización demarcando a su vez su estilo de liderazgo.

A través del tiempo las empresas se han desarrollado acompañados de un grupo de personas de diferentes de generaciones, con educación, principios, valores, formas de vida y características que diversifican su actitud en la empresa, hecho que desarrolla nuestro interés en este trabajo de grado y que a continuación será descrito al detalle en cada periodo de cada generación.

Para el diseño de la matriz de características organizacionales de cada generación, se toman en cuenta la visión de diversos autores expuestos en el marco teórico y basados en ellos, se definen siete (07) aspectos específicos que componen tales características: aspiraciones, actitud frente al trabajo, ética profesional, orientación al liderazgo, percepción de la jerarquía, hábitos de trabajo y preferencias en cuanto a las recompensas.

Basados en los aspectos específicos organizacionales y los períodos de cada generación, se presentan a continuación las matrices de características organizacionales para cada tipo de generación:

Cuadro 5. Matriz de características organizacionales de la generación tradicionalista

Generación	Período	Aspecto	Característica
<b>Tradicionalistas</b>	1900-1945	Aspiraciones	Necesitan estabilidad laboral. Aspiran pertenecer a una organización gubernamental.
		Actitud	Manejo práctico en su papel dentro de la organización.
		Ética Profesional	Altamente apegados y dedicados a una labor ética.
		Liderazgo	Por Jerarquía.
		Jerarquía	Leales, tienen mucho respeto por la autoridad.
		Hábitos trabajo	Orientados al trabajo duro. Prima la estructura de mando a la cual son incondicionales.
		Recompensas	Dinero en la figura de salario.

Fuente: De propia autoría

Cuadro 6. Matriz de características organizacionales de la generación baby boom

Generación	Período	Aspecto	Característica
<b>Baby boom</b> (Análogos)	1946-1964	Aspiraciones	Aspiran tener puestos directivos Necesitan formar parte de un sistema formalmente estructurado. Las mujeres buscan reconocimiento en las organizaciones.
		Actitud	Son optimistas e idealistas. El trabajo siempre es primero. Pensamiento de adictos al trabajo.
		Ética Profesional	Basan su actividad laboral en la ética profesional.
		Liderazgo	Por consenso.
		Jerarquía	Desafiantes.
		Hábitos trabajo	Son auto-motivados. Buscan la auto-mejora. Muy competitivos.
		Recompensas	Gratificación anual.

Fuente: De propia autoría

Cuadro 7. Matriz de características organizacionales de la generación X

Generación	Período	Aspecto	Característica
<b>Generación X</b> (Inmigrantes digitales)	1965-1980	Aspiraciones	Flexibilidad laboral. No tienen mucho interés en pertenecer al gobierno o a empresas privadas.
		Actitud	Escépticos e individualistas. Comprometidos con sus relaciones interpersonales. El trabajo por objetivos es su mejor opción.
		Ética Profesional	Equilibrados.
		Liderazgo	Por competencias.
		Jerarquía	Desinteresados
		Hábitos trabajo	Individualistas, confiados en sus propias capacidades. Definidos por la tecnología y la información. Se distraen con el trabajo porque lo disfrutan.
		Recompensas	Tener la libertad de hacer el trabajo cuando lo desean. Balance vida-trabajo.

Fuente: De propia autoría

Cuadro 8. Matriz de características organizacionales de la generación Y

Generación	Período	Aspecto	Característica
<b>Generación Y</b> (Nativos digitales)	1981-1999	Aspiraciones	Les interesa la movilidad, por lo que no quieren establecerse definitivamente en una empresa.
		Actitud	Son realistas y decididos. Son fanáticos de la inmediatez. Trabajan por el hoy y para innovar mañana.
		Ética Profesional	Decididos, basados en su ética.
		Liderazgo	Colectivo.
		Jerarquía	Por cortesía la manejan.
		Hábitos trabajo	Dispuestos a la interacción multirracial, 100% globalizados. Buscan e intercambian información constantemente. Altos colaboradores frente a solicitudes y mandados. Creativos y seguros de sí mismos. Responsables tecnológicamente.
		Recompensas	Retroalimentación y trabajos por resultados, gracias a su orientación al logro.

Fuente: De propia autoría

Cuadro 9. Matriz de características organizacionales de la generación Z

Generación	Período	Aspecto	Característica
<b>Generación Z</b> (Nativos digitales)	2000 - 2010	Aspiraciones	Desarrollo del conocimiento. Trabajar en cualquier lugar y tiempo. Pertener a organizaciones que contemplen voluntariados y apoyos a causas sociales. Flexibilidad laboral.
		Actitud	Líderes mucho más estructurados que otras generaciones anteriores. Individualistas en su carácter y solo creen en su propia persona. No creen vivir bajo normas sociales. Se identifican a través de redes sociales. Son prudentes y emprendedores.
		Ética Profesional	Vital.
		Liderazgo	Social.
		Jerarquía	No es necesaria.
		Hábitos trabajo	Altamente responsables social y ambientalmente. Orientados al valor social y al trabajo en equipo con intercambio constante de conocimiento. Dependientes de la tecnología y necesitan libertad para su uso y aplicación. Más inclinados al mundo virtual. No sienten compromiso cuando condicionan su tiempo, son libres.
		Recompensas	Inmediatas de acuerdo a sus logros, en base a calidad y no tiempo invertido.

Fuente: De propia autoría

### 7.3 TIPOS DE LIDERAZGOS ORIENTADOS A LA GESTIÓN DE GENERACIONES EN LAS ORGANIZACIONES.

Según los tipos de liderazgo y las características organizacionales de las diferentes generaciones que convergen en el siglo XXI, se propone el siguiente modelo de liderazgo según características generacionales.

El modelo, a través de investigaciones teóricas, busca facilitar el acercamiento de los líderes a sus equipos de trabajo, mediante la identificación de estrategias de liderazgo adecuadas según la diversidad generacional que presente el equipo.

Cuadro 10: Modelo de liderazgo según la diversidad generacional

<b>Generaciones</b> <b>Líder</b>	<b>Tradicionalista</b> 1900-1945	<b>Baby Boom</b> 1946-1964	<b>Generación X</b> 1965-1980	<b>Generación Y</b> 1981-1999	<b>Generación Z</b> 2000-Actualidad
<b>Autoritario</b> Direcciones claras no negociables	X				
<b>Adaptativo</b> Se adapta a comportamientos socialmente permitidos	X	X	X	X	X
<b>Democrático</b> Busca participación		X	X		
<b>Social</b> Identifica estereotipos culturales	X	X	X	X	X
<b>Visionario</b> Innovador en los retos				X	X
<b>Coaching</b> Acompañamiento y retroalimentación			X	X	
<b>Timonel</b> Altamente retador					
<b>Afiliativo</b> Refuerza lazos emocionales					X

Fuente: De propia autoría

Es importante destacar que los liderazgos adaptativos y social son estrategias transversales a todas las generaciones, ya que estas competencias de moldear comportamientos y acciones según los estándares sociales y culturales, son necesarias en un mundo globalizado donde las organizaciones no solo tienen diversidad generacional, sino que también presentan diversidad cultural, social, política y religiosa entre otras.

*a) Generación tradicionalista. Tipo de liderazgo autoritario:*

Considerando que los individuos de esta generación respetan la autoridad y la jerarquía, son dedicados, leales y orientados al trabajo duro; requieren un líder autoritario que pueda dar indicaciones claras. Como son sujetos secuenciales acostumbrados a la norma, no buscan negociar ordenes, simplemente los cumplen.

*b) Generación baby boomers. Tipo de liderazgo democrático:*

Tomando en cuenta que los baby boomers requieren ser parte del consenso, tienen tendencias idealistas y optimistas, pero necesitan ser parte de un sistema estructurado donde sientan pertenencia a un colectivo. Se orienta al líder a utilizar estrategias democráticas, permitiendo la integración de los intereses individuales en colectivos generando sentido de pertenencia a través de la participación en la propuesta de acciones y en la toma de decisiones.

*c) Generación X. Tipo de liderazgo democrático, coaching y afiliativo:*

Aunque son personas individualistas, confían en sus propias capacidades y buscan el desarrollo de las mismas, son colaborativos y les gusta trabajar en equipo comprometiéndose con las relaciones interpersonales que se generan, por otro lado se manejan de modo informal frente a cualquier autoridad, tratándolas como pares ya que consideran que su opinión vale tanto como la de ellos. Son individuos que requieren un líder que sepa complementar la generación de sentido de pertenencia a través de la participación de los democráticos, con el acompañamiento y desarrollo de competencias individuales que ofrece el coaching y la generación de relaciones interpersonales de valor que permite la estrategia afiliativa.

*d) Generación Y. Tipo de liderazgo visionario y coaching:*

Identificando que son personas que esperan con inmediatez retroalimentación de sus tareas y proyectos, son creativos, buscan reinventar, inventar y emprender nuevos desafíos, por lo que es posible decir que trabajan en pro de la innovación y se mantienen en constante búsqueda e intercambio de información. La estrategia de liderazgo requerida se basa en esa generación de retos innovadores y constante evolución que propone el visionario, acompañado de la capacitación, intercambio de información y conocimiento y retroalimentación que aporta el coaching.

e) *Generación Z. Tipo de liderazgo visionario, social y afiliativo:*

Por características como emprendimiento, identificación a través de redes sociales y necesidad de colaborar con comunidades, voluntariados y la sociedad, son personas más estructuradas por lo que la estrategia de liderazgo que requiere es más compleja. De esta forma se orienta al líder a trascender más allá los mecanismos clásicos de las teorías, dándole un giro moderno a cada una de ellas, para que las estrategias sociales no solo identifiquen estereotipos culturales sino que pueda usarlos junto con un enfoque visionario y generar valor a las comunidades involucrando a esta generación y apoyándoles en la creación o participación de proyectos innovadores en diferentes escalas, todo esto acompañado de un nuevo liderazgo afiliativo que fomenta las relaciones interpersonales a través de las redes sociales y experiencias vivenciales. Esta generación ha permitido la reflexión de que las teorías son completamente aplicables siempre y cuando puedan adaptarse al tiempo y espacio.

## 8. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica a lo largo de la historia en cuanto a las tendencias de liderazgo, permitió identificar que las características, tradiciones y costumbres de cada uno, han incidido en el desarrollo de ciertos rasgos y comportamientos en los líderes que integran una organización, bien sean innatos o adquiridos a través del desarrollo de habilidades y competencias. Por esto los tipos de liderazgo impactan de diversas formas en cada generación, donde los líderes adoptan modelos que garantizan mejores ambientes y prácticas organizacionales.

Al determinar las características organizacionales para los tipos de generaciones, se identificó que en la medida que se evoluciona en el tiempo los modelos de liderazgo que requieren las nuevas generaciones tienden a ser más complejos. Por ello es necesario desarrollar estrategias que involucre más la participación de los líderes para la adecuación de directrices y lineamientos en el momento de generar valor agregado a la organización orientándose al logro de resultados.

La investigación permitió elaborar un modelo donde se analizó los tipos de liderazgo aplicados y desarrollados en las diferentes generaciones, y que incidencia tienen en la forma como las generaciones, relacionan sus conocimientos y destrezas en la medida, que son liderados fortaleciendo sus competencias y permitiendo de esta manera logros significativos en el tiempo.

La brecha generacional incide significativamente en las relaciones de equipos de trabajo y en los ambientes organizacionales, los líderes reconocen que sus relaciones con personas de diversas generaciones implican adaptarse a costumbres, creencias, actitudes, formas de trabajo y necesidades de reconocimiento distintas.

Finalmente, el trabajo permitió que se tomara consciencia de que cada generación, viven la responsabilidad a su manera, comparten creencias, comportamientos, actitudes, expectativas, valores y prioridades desiguales, requieren flexibilidad en los estilos de liderazgo, compromiso del líder en entender la diversidad y el valor de lo que podemos aprender unos de otros generando innovación, desarrollo del personal para apuntar a que esto se vuelva en el factor diferenciador que mueva la competitividad organizacional al logro de los objetivos.

## 9. RECOMENDACIONES

Inicialmente para la realización de este proyecto, en la recolección de la información se tuvieron en cuenta fuentes bibliográficas de autores relevantes que plantean diversos conceptos sobre la diversidad generacional y los tipos de liderazgo, investigación que permitió establecer componentes y características que llevaron al desarrollo de un modelo, donde se logró estructurar y generar una diferenciación entre las generaciones y los tipos de liderazgo aplicados a las mismas, de acuerdo a las definiciones y conceptos que se han establecido históricamente y que se han venido desarrollando en la medida que se van presentando en las organizaciones, aún más la diversidad generacional y cómo su participación influye en el logro de los objetivos estratégicos y en la toma de decisiones.

En un proyecto tan ambicioso como lo fue este, se logró la creación de un modelo teórico que orientara a los líderes en el manejo de equipos de trabajo con diferencia generacional, apuntando de igual forma al desarrollo de los objetivos, se desea que haya una continuidad y mejoramiento del mismo, por lo que se recomienda a futuros estudiantes que tengan interés en este tema, la aplicación del modelo en escenarios laborales donde pueda ser validado y puesto en marcha de tal manera que se pueda identificar al interior de las organizaciones cómo puede orientarse el liderazgo teniendo como punto de referencia las brechas generacionales, incluyendo la educación, principios, valores, formas de vida, costumbres y características que diversifican su actitud y comportamiento en la organización.

Es importante mencionar que este estudio no implicó ningún costo económico; se considera que al realizar la revisión bibliográfica se puede incurrir en errores que no permitan tener claridad en el objeto de estudio, porque generalmente se cuenta con demasiado material, se recomienda que haya una identificación inicial de autores y referencias bibliográficas reconocidas, que permitan un análisis adecuado en el momento de iniciar la verificación de información.

Una de las recomendaciones más importante es que en base en el modelo se desarrolle una metodología de aplicación que apalanque el manejo eficiente de la inteligencia generacional, permitiendo que los equipos de trabajo logren alcanzar los objetivos organizacionales y personales sin que la diferencia generacional interfiera de forma negativa. Además, que este modelo pueda ser utilizado como una herramienta estratégica que involucre iniciativas desde las diversas áreas de la organización, con el fin de permitir una mejor integración para el desarrollo de actividades y de funciones a nivel estructural, de tal manera que los líderes cuenten con el apoyo suficiente para formar equipos interdisciplinarios y logren el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en los planes estratégicos,

generando acciones de mejora y contribuyendo así al crecimiento y productividad de la empresa.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- 1 Pupillo, A. (2009, noviembre) Seminario: Generación Y: ¿integración o cambio generacional?
- 2 Quiroz, F. (2005, may-ago) Sociedad de la información y del conocimiento. Boletín de los Sistemas Nacionales Estadísticos y de Información Geográfica. Vol. 1, núm. 1, 81-92. Obtenido de internet el día 13 de octubre de 2014. Hora: 10:00 am  
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/Articulos/tecnologia/sociedad.pdf>
- 3 Alonso, A. (2014, enero) El liderazgo del futuro ¿Preparados para el relevo generacional? Obtenido de internet el día 26 de octubre de 2014. Hora: 9:00 am  
<http://www.womenalia.com/us/career/influencing-others/85-el-impetu/2845-el-liderazgo-del-futuro-preparados-para-el-relevo-generacional>
- 4 Piscitelli, A. (2006, ene-mar) Nativos e inmigrantes digitales ¿Brecha generacional, brecha cognitiva o las dos juntas y más aún? Revista Mexicana De Investigación Educativa. Vol. 11, núm. 28, 179-185. Obtenido de internet el día 13 de octubre de 2014. Hora: 11:00 am <http://www.redalyc.org/pdf/140/14002809.pdf>
- 5 (2013, septiembre) Neuroliderazgo. Neurociencia Aplicada a la Empresa. Brian House Institute. Obtenido de internet el día 26 de octubre de 2014. Hora: 10:00 am  
<http://brainhouse.es/neuroliderazgo-neurociencia-aplicada-a-la-empresa/>
- 6 Collado, O. y Mendez, A. (2014) Conviviendo entre diferentes generaciones. Obtenido de internet el día 13 de octubre de 2014. Hora: 10:30 am  
<http://www.indabook.org/preview/SEw94yc7dh8kNJO71jWlJhk3ihT7BAtodr2Wf2EtfLg./Dra-Olga-Collado-Zapata-Awilda-M-233-ndez-CAP.html?query=Procuraduria-Antecedentes>
- 7 Garcia, P., Stein, G. y Pin, J. (2008, mayo). Políticas para dirigir nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y. Documento de Investigación IESE Business School, Universidad de Navarra. Obtenido de internet el día 13 de octubre de 2014. Hora: 11:30 am  
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>
- 8 GONZÁLEZ G., Rodolfo. Creando valor con la gente. Santiago de Chile: Grupo Editorial Norma, 2005. 157 p.
- 9 ZENGER, John y FOLKMAN, Joseph. El líder extraordinario. New York: McGraw Hill, 2007. 352 p.

- 10 Manpower Group (2012). Guía de aplicación para las empresas. Talento y Liderazgo. México D.F. Obtenido de internet el día 20 de noviembre de 2014. Hora: 10:30 am  
[http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Guia\\_de\\_apliacion.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Guia_de_apliacion.pdf)
- 11 MENDOZA, R. y ORTIZ, C. (Junio, 2006) El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Volumen 14, núm. 1, 118-134. Obtenido de internet el día 01 de diciembre de 2014. Hora: 09:00 am  
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/CHIRINOS+liderazgo+transformacional.pdf>
12. GOMEZ. (s.f.). Liderazgo: Conceptos, Teorías Y Hallazgos Relevantes. Cuadernillos hispanoamericanos de psicología, 61-67.
13. MOLERO. (2012). Cultura Y Liderazgo Una Relación Multifacética. Boletín de Psicología, No. 76, 50-62.
14. CHINCHILLA, Mónica. (2013). ¿Cuál es el nivel de influencia que tienen los estilos de liderazgo de las jefaturas en la cultura organizacional? Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Costa Rica. Obtenido de internet el día 20 de febrero de 2015. Hora: 09:00 am  
<http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/Publicaciones/045786.pdf>
15. MARTÍNEZ I., Salanova M., Cruz V., Liderazgo transformacional: investigación actual retos y futuros. Univ. Empresa, Bogotá, 2013.p. 13-32.
16. HEIFERTZ. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Madrid: Planeta libros.
17. SILVA, C. (2012). Liderazgo del Formador en el Área De Recursos Humanos Comparativa Entre Formadores Internos y Externos. Psicoperspectivas individuo y sociedad. Vol 11, N° 2, 2012. 124 p.
18. ZALLES. (2010). Liderazgo: Un concepto en evolución. 33-37 p.
19. ALLPORT, Gordon. Teorías y modelos sobre liderazgo, rasgo y estilos. 9-11 p.
20. HERNANZ, Carlos Yuste. Intervención con un Nuevo Programa de Mejora de la Inteligencia. Madrid (1993).
21. MCGREGOR, Douglas. Las teorías X y Y (1960)  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULOS%20AL%204.pdf>

22. GOLEMAN, Daniel; MCKEE Annie, BOYATZIS, Richard. Liderazgo Primario, Descubriendo el poder de la inteligencia emocional (2002).
23. SALGADO, Cesar (2009). La Generación y surgimiento del trabajador 2.0. Gestión y Estrategia. Artículo N°13. 81 p.
24. López, P. (Abril 2010). Todas las edades son necesarias. El país. Obtenido de internet el día 23 de noviembre de 2014. Hora: 1:30 pm.  
[http://elpais.com/diario/2010/04/11/negocio/1270993649\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/04/11/negocio/1270993649_850215.html)
25. Rodríguez, E. y Peláez, M. (Septiembre, 2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integra. XIV Congreso de Ingeniería de Organización. España. Obtenido de internet el día 20 de febrero de 2015. Hora: 09:30 am  
[http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS ADMINISTRATION//160-170.pdf](http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRATION//160-170.pdf)
26. Fundació Factor Humà. (Diciembre 2012). Unidad de Conocimiento - Diversidad generacional. Obtenido de internet el día 23 de noviembre de 2014. Hora: 1:30 pm.  
[http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/9888/diversitat generacional cast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/9888/diversitat_generacional_cast.pdf)
27. Leccardi, Carmen. (Junio 2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. Última década. Obtenido de internet el día 20 de noviembre de 2014. Hora: 11:00 am  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362011000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362011000100002&script=sci_arttext)
28. Perrachon, J. Sucesión generacional en empresas familiares. Rescatando Estrategias de Adaptación. Obtenido de internet el día 20 de noviembre de 2014. Hora: 11:00 am  
[http://www.planagro.com.uy/publicaciones/libros/Familias\\_y\\_campo/Capitulo\\_3\\_115-117.pdf](http://www.planagro.com.uy/publicaciones/libros/Familias_y_campo/Capitulo_3_115-117.pdf)
29. ARAYA, Arnoldo (2011). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. Dialnet. TEC Empresarial Vol.6, Num.2, 2012. 30-34 p.
30. Pertusa, E. Un marco teórico para la continuidad de la empresa desde un punto estratégico. Organización Estrategia. Universidad de Alicante Departamento de Organización de Empresas. 354 p.  
[http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/35\\_rienda\\_pertusa.pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/35_rienda_pertusa.pdf)
31. Autor no especificado. Significado de Relevo o reemplazo generacional. Diccionario de Términos geográficos. Obtenido de internet el día 20 de noviembre de 2014. Hora: 11:00 am  
[http://www.larapedia.com/diccionario\\_de\\_terminos\\_geograficos/relevo\\_o\\_reemplazo\\_generacional.html](http://www.larapedia.com/diccionario_de_terminos_geograficos/relevo_o_reemplazo_generacional.html)

32. Arcano, W. (Junio 2010). Empresa familiar: cómo sobrevivir al relevo generacional. Obtenido de internet el día 20 de noviembre de 2014. Hora: 2:00 pm.

<http://www.expansion.com/2010/05/31/empresas/minegocio/1275335798.html>

33. ARIAS, Fidias. El proyecto de la investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme, 2006. 5ta edición. 144 p.

34. GOMEZ, Marcelo. Introducción a la metodología de investigación científica. Córdoba: Brujas. 2006. 192 p.

35. RODRÍGUEZ M., Ernesto A. Metodología de la investigación. La creatividad, el rigor de estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito. Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. 2005. 189 p.