

MBA Intensivo 2015

**EL ESTADO DEL LIDERAZGO EN IBM ARGENTINA.
MULTI-ABORDAJE DESDE SUS LÍDERES Y DESDE LA
GENERACIÓN DEL MILENIO.**

ALUMNO: Maria Julia Wacker

TUTOR: Liliana Moya

AÑO: 2017

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

Cerrar el ciclo de esta experiencia de maestría, y especialmente atravesar el proceso de esta investigación, merece reconocimiento y gratitud a:

La comunidad de la UTDT, por su excelencia académica y calidad humana;

Mis compañeros de cohorte y en especial al Grupo 4, por el camino compartido, con crecimiento profesional y disfrute;

Mi tutora, Liliana Moya, por su disposición y feedback experto;

Mis superiores y compañeros de IBM Argentina, por la flexibilidad y compañerismo que me permitieron atravesar este proceso con total libertad;

Mi familia, amigos, Luciano y Novaresio, por su acompañamiento incondicional.

RESUMEN

Profuso estudio ha recibido, a lo largo de la historia, el fenómeno del liderazgo. Luego de siglos de elaboración teórica y análisis empírico, numerosos son los estilos de liderazgo que se han conceptualizado. Sin embargo, el modelo de liderazgo de rango total, que incluye los comportamientos transformacionales, transaccionales y laissez-faire, parece constituir el constructo teórico más potente de las últimas dos décadas.

Por su parte, los representantes del milenio, la generación más numerosa de la historia, llegan al mundo laboral con un gran bagaje de habilidades digitales y otros tantos rasgos. Entre ellos, preferencias acerca del liderazgo, en cuyo conocimiento y gestión se pone en juego atraer y retener el talento de las próximas décadas.

IBM, compañía paradigmática en muchos aspectos de la historia del desarrollo de la corporación moderna, declara un modelo de liderazgo y promueve un perfil de líder orientados a los procesos transformacionales de la organización. Sin embargo el correlato de esto en la práctica no resulta tan evidente.

Mediante esta investigación se pretende entonces estudiar no sólo la percepción del liderazgo por parte de los líderes de la compañía y de sus empleados millennials, sino además la preferencias de estos respecto de los estilos de liderazgo.

A partir del análisis de los datos relevados y de las brechas identificadas se busca aportar claridad al estado del liderazgo dentro de la organización bajo estudio y, eventualmente, aportar algún lineamiento para su mejora, que se valga no sólo del conocimiento de la realidad histórica y coyuntural presente de la organización, sino también de la literatura y los estudios más recientes en torno a los estilos de liderazgo del siglo XXI por un lado, y a las expectativas de la generación del milenio por otro.

PALABRAS CLAVE

Estilos de liderazgo, Modelo de Liderazgo de Rango Total, transformacional, transaccional, laissez-faire, Multifactor Leadership Questionnaire, generación Y, millennials, IBM, preferencias de liderazgo, factores moderadores del liderazgo.

INDICE

1. GENERAL.....	7
1.1. Introducción.....	7
1.2. Planteo del problema.....	8
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivos generales.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 Justificación y delimitación.....	10
1.5. Metodología.....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. CAPÍTULO 1: ESTILOS DE LIDERAZGO.....	15
2.1.1. Introducción.....	15
2.1.2. Liderazgo del siglo XX.....	16
2.1.3. La nueva escuela del liderazgo: orígenes teóricos.....	20
2.1.4. Modelo de liderazgo de rango total	22
2.1.4.1. Liderazgo transaccional.....	23
2.1.4.2. Liderazgo transformacional.....	26
2.1.4.3. Factores situacionales.....	30
2.1.4.4. Liderazgo laissez-faire.....	32
2.1.5. ¿Existe un perfil óptimo?	33
2.2. CAPÍTULO 2: LA GENERACIÓN DEL MILENIO.....	36
2.2.1. Quienes son los Millennials.....	37
2.2.1.1. Interpretando su mentalidad.....	38
2.2.2. Comparación generacional.....	40
2.2.3. Sus preferencias y expectativas actuales: relevamientos recientes.....	43
2.2.4. Revolución millennial: ¿verdad o mito?	47
2.2.5. Ingreso de los millennials al mundo laboral y convivencia inter-generacional.....	50
2.3. CAPÍTULO 3: EL CASO IBM ARGENTINA.....	52
2.3.1. El Ser y Hacer de la corporación.....	53
2.3.2. Una cultura intencionalmente creada.....	55

2.3.3. Creencias actuales.....	59
2.3.4. Estructura corporativa de soporte al liderazgo.....	62
2.3.5. El liderazgo para IBM.....	63
2.3.6. El camino del liderazgo.....	65
2.3.7. Aprendizaje continuo.....	68
2.3.8. Marco del liderazgo transformacional.....	69
2.3.9. Una mirada actual sobre los millennials... y sobre sus líderes.....	70
2.3.10. Una primera aproximación a la brecha del liderazgo.....	71
3. MARCO METODOLÓGICO.....	72
3.1. Método y diseño del estudio.....	72
3.2. Fuentes y procesamiento de datos.....	73
3.2.1. Encuestas - Sección 1: Multifactor Leadership Questionnaire.....	74
3.2.2. Encuestas - Sección 2: Factores moderadores del liderazgo y preferencias acerca de los estilos.....	76
3.2.3. Definición de variables.....	77
3.3. Población y muestra.....	82
3.4. Descripción de procedimientos y análisis estadístico.....	83
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	85
4.1. Análisis del instrumento MLQ en la muestra utilizada.....	85
4.1.1. Capacidad de discriminación de los ítems del cuestionario.....	85
4.1.1.1 Correlación ítem-test.....	85
4.1.1.2. Correlación ítem-variable.....	85
4.1.2. Confiabilidad del cuestionario por consistencia interna a través del Alfa de Cronbach.....	86
4.1.3. Validez de constructo del MLQ.....	86
4.2. Descripción de resultados.....	93
4.2.1.1. Percepción actual de los líderes sobre sus estilos de liderazgo.....	93
4.2.1.2. Percepción actual de los millennials sobre los estilos de liderazgo de sus líderes.....	96
4.2.2 Factores moderadores del estilo de liderazgo.....	98
4.2.3 Preferencias de los millennials sobre los estilos de liderazgo.....	99

4.3 Correlaciones y comparaciones.....	100
4.3.1 Entre la percepción actual de los líderes y la percepción actual de los millennials sobre los estilos de liderazgo.....	100
4.3.2 Entre la percepción actual de los millennials sobre los estilos de liderazgo y sus preferencias acerca de los mismos.....	102
4.3.3 Entre la percepción actual de los líderes sobre sus estilos de liderazgo y las preferencias de los millennials acerca de los mismos.....	104
4.3.4 Entre el liderazgo transformacional y las consecuencias organizacionales deseadas.....	106
5. CONCLUSIONES.....	108
5.1. Conclusiones generales.....	108
5.2. Implicancias y recomendaciones.....	114
6. REFERENCIAS.....	120
6.1. Índice de tablas.....	120
6.2. Índice de gráficos.....	121
6.3. Bibliografía.....	123
6.4. Anexos.....	127
Anexo I: Evolución histórica del modelo	127
Anexo II: Encuestas aplicadas a líderes y a millennials.....	130
Anexo III: Correspondencias ítem-variable de ambas versiones del MLQ.....	136
Anexo IV: Correlaciones ítem-test	140
Anexo V: Correlaciones ítem-variable	141
Anexo VI: Confiabilidad por Alfa de Cronbach	142
Anexo VII: Matriz de inter-correlaciones por variable.....	143
Anexo VIII: Perfiles individuales de los líderes de la muestra.....	145
Anexo IX: Correlaciones líder-grupo	151
Anexo X: Correlaciones entre variables de primer orden para clasificadores millennials y sus tipos preferenciales	152
Anexo XI: Correlaciones entre variables de primer orden para líderes y tipos preferenciales de los clasificadores millennials	153

1. GENERAL

1.1. Introducción

¿Con qué frecuencia en el ambiente organizacional surgen discrepancias en relación a los modos del liderazgo, distanciando lo percibido de lo aspiracional? ¿Con qué aparente facilidad las conceptualizaciones corporativas, aun claras y categóricas, se alejan de las prácticas cotidianas? ¿Cómo impacta esto en el desarrollo de los individuos y eventualmente en los resultados organizacionales, cuando se trata del fenómeno humano del liderazgo? Estas son las inquietudes que tal vez mejor anticipan el tono de esta investigación.

Cuando en el mundo de los negocios emerge una infinidad de temas y situaciones que merecen estudio y reflexión, el fenómeno del liderazgo parece atravesar gran parte de ellos, toda vez que se piense como aquel proceso que tiene lugar entre líder y seguidores, para que todo lo demás, o todos los demás resultados organizacionales, simplemente ocurran.

Sin embargo, resulta difícil encontrar compañías cuyos líderes pueden definir cómodamente su modelo de liderazgo. Sea la ausencia de uno, la falta de formalización del que exista, el desconocimiento de sus líderes, o su naturalización, lo cierto es que ante la sencilla pregunta acerca de la concepción corporativa particular del liderazgo, o del tipo de líderes que prevalecen en la organización, son sus propios líderes los incapaces de poner en palabras una respuesta articulada.

Irónicamente, los jóvenes de la generación del milenio, que en un futuro inmediato ya se constituirán en mayoría dentro de la fuerza laboral de las empresas, se ven muy contundentes a la hora de elaborar sobre su mirada del ambiente corporativo, sus aspiraciones en el mundo del trabajo y sus preferencias acerca del liderazgo. Pero sobre esto último en particular se les ha preguntado poco, y no se trata de una generación que se caracterice precisamente por su sumisión ni por su debilidad de opinión. Al contrario.

Los millennials, nativos digitales nacidos entre 1980/1983 y 2000, son estos jóvenes que indudablemente hacen oír su voz para expresar mucho de lo que sus antecesores generacionales eligieron callar. Hoy, esta voz generacional parece pedir por un sentido de

propósito que los haga sentir parte de algo que los trascienda en todas las esferas de sus vidas.

Poder estructurar entonces el estudio del liderazgo en sus tipos, percepciones y preferencias actuales de la generación del milenio, factores moderadores e impacto en resultados, se hace necesario para atender y poner en valor esta demanda.

1.2. Planteo del problema

Mucho ha surgido en la literatura mundial sobre estilos de liderazgo, los que de hecho han ido cambiando según los procesos históricos. Mucho menos – naturalmente, por su actualidad – se ha desarrollado sobre los rasgos de la generación del milenio, y se la ha abordado más bien respecto de sus preferencias sobre las prácticas laborales y de negocios en general. Es decir, poco se ha escuchado, específicamente, sobre los tipos de líderes que movilizan a la nueva generación.

Sin embargo, aun conociendo algunos estilos de liderazgo contemporáneos, las empresas en general no conocen – al menos de manera formal - los tipos que prevalecen dentro de su staff gerencial; mucho menos los factores o drivers que contribuyen a la dominancia de algunos estilos por sobre otros, cómo la gente ve a sus líderes en términos de estilo, y menos aún, qué tipo de líderes la gente en realidad preferiría.

Y, aun cuando las empresas con algunas políticas de gestión pudieran estar forjando (tal vez inconscientemente) determinados tipos de líderes, estos líderes definitivamente no parecen tener un diseño consciente del propio estilo, ni mucho menos advertir la necesidad de alinear tal estilo con el liderazgo que moviliza a los subordinados del nuevo milenio.

El costo de ese desconocimiento y/o inacción no es menor. No sólo el desempeño de los equipos y los resultados organizacionales se ven impactados, sino, y más seriamente, todo el proceso de desarrollo humano y profesional dentro del ámbito corporativo.

Mediante el presente trabajo se busca entonces responder las siguientes preguntas sobre el estado del liderazgo dentro de la organización bajo estudio:

1. *¿Qué tipo de líderes prefiere la generación del milenio, y cómo esta evalúa de hecho a sus líderes actuales? ¿Tiene esto algún impacto en el desempeño de los equipos conformados por millennials?*
2. *¿Qué tipo de líderes prevalecen dentro de la organización, y cuáles pueden ser algunos factores que contribuyen a esa dominancia?*
3. *¿Qué brechas existen entre líderes y subordinados respecto del fenómeno del liderazgo, y qué propuestas de mejora podrían desprenderse de aquello?*

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos generales

El objetivo general del presente trabajo se centra en estudiar potenciales brechas entre aquello que los millennials de IBM Argentina piensan y esperan acerca de sus líderes, y los estilos de liderazgo que estos líderes representan. A partir del análisis en profundidad del caso IBM se pretende identificar posibles causas y consecuencias de tales brechas para, finalmente, aportar alguna propuesta de acciones tendientes a mejorar la identificación de los millennials con la organización, representada a través de sus líderes.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Revisar desde una perspectiva histórica la tipificación del liderazgo, y caracterizar los estilos contemporáneos.
2. Relevar preferencias acerca del liderazgo por parte de los millennials.
3. Conocer cómo los millennials evalúan a sus líderes, y cómo estos líderes se evalúan a sí mismos, en términos de su estilo.
4. Identificar potenciales brechas entre:
 - Aquello que los millennials piensan de sus líderes y lo que estos piensan de sí mismos (“brecha de sentido o interpretativa”), relevando los principales factores tanto personales como corporativos, que contribuyen a desarrollar tales estilos de liderazgo.

- Aquello que los millennials piensan de sus líderes y lo que preferirían respecto de estos, en términos de estilo (“brecha de satisfacción”), relevando el impacto de esto en la performance de los equipos.
- Aquello que los millennials preferirían respecto de sus líderes y lo que estos piensan de sí mismos (“brecha de gestión”), señalando posibles mejoras de la relación líderes – subordinados, que contribuyan a fortalecer la identificación de estos últimos con la organización.

1.4. Justificación y delimitación

La presente investigación representa un aporte de relevancia para las ciencias empresariales, y en particular para el estudio del liderazgo por varios motivos.

En primer lugar, si bien la relación entre el liderazgo (los líderes) y los resultados organizacionales ha sido estudiada ya en reiteradas oportunidades, tales estudios han arrojado resultados más bien mixtos: algunos han afirmado que los estilos de liderazgo definitivamente impactan en la performance de las organizaciones (Agle, Sonnenfeld, 1994)¹, mientras que otros no reportan ningún efecto (Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman, Yammarino, 2004)². Investigaciones más recientes han profundizado entonces sobre algunos procesos subyacentes a y mediadores en esta relación, como la fortaleza de la identidad organizacional (Boehm, Dwertmann, 2014)³. Sin embargo, pueden verse algunas limitaciones que decididamente ameritan nuevos estudios:

- En general, las investigaciones se conducen desde la perspectiva de los líderes únicamente, subestimando el impacto de la percepción - y aún de las preferencias – de los propios subordinados en los resultados organizacionales.

¹ Agle, B. R., Sonnenfeld, J. A., (1994), “Charismatic chief executive officers: Are they more effective? An empirical test of charismatic leadership theory”, en Moore, D. P. (Ed.), **Academy of management best papers proceedings**, Omnipress, Madison.

² Tosi, H. L., Misangyi, V. F., (2004), “CEO carisma, compensation, and firm performance”. **The Leadership Quarterly**, 15, 405 – 420.

³ Boehm, S., Dwertmann, D., y otros (2014), “The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance”, **The Leadership Quarterly**, 26, pp. 159 – 171.

- El liderazgo suele estudiarse en cabeza de los CEO de las organizaciones los que, en los casos de las empresas medianas y grandes, quedan lejanos de la mayoría de los colaboradores, sin atender en profundidad a los líderes primarios de equipos ni gerentes de las primeras líneas.

Este trabajo se propone superar tales limitaciones, abordando el fenómeno bajo estudio desde una multiplicidad de actores que incluye no sólo a los mandos medios del liderazgo sino también a los representantes de la generación del milenio.

En segundo término, este trabajo supone una contribución valiosa para ampliar el conocimiento disponible acerca de los integrantes de la generación Y o millennials. Estos jóvenes, nacidos entre 1980/1983 y 2000, constituyen la generación más numerosa de la historia que, a diferencia de sus antecesores, repudia los rasgos autocráticos, se afirma en valores y en el sentido de propósito, prioriza el equilibrio vida-trabajo, y buscan ellos mismos desarrollarse como líderes para, eventualmente, inspirar a otros (Molinari, 2012)⁴. Abordar cabalmente el impacto que tiene en ellos el liderazgo contemporáneo, cuál de estos estilos ellos específicamente prefieren, y qué tan alineado se ve esto con los liderazgos predominantes, presenta gran relevancia para la tarea de atraerlos, retenerlos y, fundamentalmente, fidelizarlos.

Por otro lado, desde el punto de vista de la organización bajo estudio, el caso de IBM Argentina, y en particular su centro regional de servicios contables donde se conduce la investigación, presenta un gran atractivo de estudio por diferentes razones. No sólo la gran mayoría de su staff está compuesto por millennials, sino que además (y tal vez precisamente por ese motivo), las últimas encuestas internas de engagement no han arrojado los mejores resultados. A su vez, si bien recientemente la compañía ha introducido algunas modificaciones a su sistema de evaluación de performance – instaurando por ejemplo, una retroalimentación entre líder y subordinado algo más dinámica y fluida, como esperarían los millennials -, lo cierto es que su política de gestión por objetivos no parecería

⁴ Molinari, P., (2012), **Turbulencia Generacional**, TEMAS, Buenos Aires.

alinearse, a priori, con un liderazgo más bien inspiracional y visionario que se supone preferido por la generación del milenio (The Deloitte Millennial Survey, 2015)⁵.

Compañía, líderes y millennials en el contexto de IBM Argentina desconocen diversos aspectos del estado actual de su liderazgo. Por ello, en particular lo siguiente amerita la presente investigación:

- Que los líderes conozcan qué tan cerca están, desde su estilo, a lo que sus subordinados perciben, lo cual podría abrir espacios de mejora de la comunicación hacia adentro de los equipos.
- Que la organización conozca qué tan lejos están sus líderes de las preferencias de los millennials acerca del liderazgo, lo que podría echar luz sobre posibles focos de gestión, para crecer en satisfacción de los empleados y eventualmente en desempeño de los equipos.
- Que la organización pueda evaluar fundadamente la conveniencia de forjar determinados tipos de líderes, a la luz de las preferencias de quienes dominarán su fuerza laboral en el futuro inmediato.
- Que los millennials conozcan qué tipos de líderes predominan en la organización, y algunos de sus posibles motivos, lo que podría contribuir a mejorar algunas de sus decisiones de carrera.

Por lo anterior, si de hecho existen brechas entre líderes y subordinados, respecto del fenómeno del liderazgo, su gestión definitivamente se hace necesaria, y, en cualquier caso, su relevamiento y estudio interesa a la gestión empresaria, para su planeamiento y evaluación, especialmente (Northouse, 2007)⁶.

A tal fin, se limitará el objeto de investigación al estado presente del liderazgo, tal y como se desarrolla en la organización del caso, a ser estudiado tanto desde los mismos líderes como desde sus subordinados, y articulando con la propia concepción corporativa.

⁵ Deloitte, (2015), "Mind the gaps. The Deloitte Millennial Survey", DTTL Global Brand & Communications.

⁶ Northouse, P. G., (2007), **Leadership: Theory and Practice**, Sage, California.

1.5. Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que el interés principal no se centra en explicar las causas de la ocurrencia del fenómeno bajo estudio, sino que busca precisamente describir e interpretar detalladamente lo que ocurre en torno al mismo: estilos de liderazgo predominantes, percepciones, tendencias asociadas a la generación del milenio.

Si bien se incluye algún relevamiento de factores que contribuyen a que algún o algunos estilos de liderazgo prevalezcan dentro de la organización, no hay a priori hipótesis que probar al respecto, y no subyace por lo tanto ánimo explicativo sino, tal como se ha mencionado, estrictamente descriptivo.

El diseño del presente estudio es no experimental. Dado que a los fines planteados no se hace necesario manipular variables, ni usar grupos de control, ni medir ninguna relación causa – efecto entre variables, se trata de un estudio de caso: el caso IBM Argentina en relación a la problemática planteada.

2. MARCO TEÓRICO

A fin de contextualizar la problemática bajo estudio desde lo teórico-conceptual, esta sección cubre necesariamente dos grandes categorías: estilos de liderazgo y generación del milenio. Por otro lado, se incluirá también una presentación de la organización bajo estudio, su modelo de liderazgo – desde su concepción corporativa, y su evolución a través del tiempo.

En el Capítulo I se presenta un breve recorrido histórico sobre la tipificación del liderazgo, pasando por las teorías del siglo pasado (teorías de los atributos, del comportamiento, teorías situacionales), para llegar finalmente a la nueva escuela del liderazgo. Aquí se hace necesario entonces profundizar sobre los que pueden ser considerados estilos contemporáneos: liderazgo transformacional, transaccional, y laissez-faire, describiendo sus presunciones, dimensiones, patrones de comportamiento, estilos asociados de gestión corporativa, implicancias para el desempeño, etc.

Estos estilos servirán luego a los fines de la recolección primaria de datos dentro de la organización bajo estudio.

Por otro lado, con el propósito de orientar adecuadamente la investigación desde la perspectiva de los subordinados, en el Capítulo II se busca definir – o al menos sintetizar - qué entiende la literatura por generación Y o generación del milenio, presentando concretamente quiénes son y cómo actúan los millennials, cuáles son sus preferencias y qué los moviliza, etc.

Finalmente en el tercer Capítulo, se describirá el caso de IBM Argentina, como organización bajo estudio, en relación al fenómeno investigado, su desarrollo cultural, líderes influyentes, modelo de liderazgo y perfil del líder corporativo.

2.1. CAPÍTULO 1: ESTILOS DE LIDERAZGO

2.1.1. Introducción

En un intento de definir inicialmente qué es el liderazgo, podrían citarse algunas conceptualizaciones más bien recientes como: “el liderazgo es la gestión profesional de los factores blandos en la tarea de gerenciar”, “líderes son quienes movilizan a la gente hacia los cambios para el bien de la organización y de todos sus stakeholders”. Siguiendo a Robbins y Judge (2010)⁷ podría sintetizarse que el “liderazgo es la habilidad de influenciar a un grupo hacia la concreción de una visión o un conjunto de objetivos”.

La diferenciación entre líderes y los clásicos managers también ha sido considerablemente analizada por los expertos. Tal como señala Caldwell (2003)⁸ en cuanto a los roles de unos y otros dentro del ámbito corporativo, podría decirse que mientras los líderes son aquellos ejecutivos que visualizan, inician y auspician el cambio estratégico y transformacional, es decir, crean una visión e inspiran a la gente, los managers podrían ser aquellos especialistas funcionales que llevan adelante y dan soporte a la concreción de aquella visión, es decir traducen la visión en agendas y acciones.

De manera que los desafíos de los líderes y los managers son, de hecho, diferentes, aunque complementarios. Y el mismo autor agregaba, ya hace algunos años atrás, que los desafíos futuros más relevantes del liderazgo indudablemente incluirían la comunicación de la visión, la gestión del cambio, la construcción de confianza, el reconocimiento y potenciación del talento de las personas. También desde hace algún tiempo a esta parte, el liderazgo viene cobrando especial importancia en compañías que tienden a estar “sobregenerenciadas” y “sub-lideradas”.

Desde una mirada algo provocativa, Bennis (1989)⁹ proporciona el siguiente paralelo:

⁷ Robbins, S., Judge, T., (2010), **Organizational Behavior**, Pearson, New Jersey.

⁸ Caldwell, R., (2003) "Change leaders and change managers: different or complementary?", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 24 edición: 5, 285-293.

⁹ Bennis, W., (1989), **On becoming a leader**, Addison Wesley, New York.

Líderes	Managers
Crean	Implementan
Originan	Copian
Desarrollan	Mantienen
Inspiran confianza	Controlan
Piensan a largo plazo	Piensan a corto plazo
Preguntan qué y por qué	Preguntan cómo y cuándo
Miran el horizonte	Miran la última línea (de resultados)
Desafían el estatus quo	Aceptan el estatus quo
Hacen lo que se debe hacer	Hacen las cosas, como se debe

Tabla N° 1: Líderes vs Managers

2.1.2. Liderazgo del siglo XX

Durante las primeras décadas del siglo, el liderazgo se orientó a la manera y oportunidad para dar instrucciones a los subordinados. Con el tiempo, los movimientos sociales que reivindicaban el valor de la igualdad impactaron en el ámbito organizacional, propiciando el surgimiento de nuevas teorías más bien orientadas a los procesos participativos y consultivos. La evolución en el estudio del liderazgo también ha avanzado desde las perspectivas costo-beneficio surgidas en el seno de la economía, hacia perspectivas que integran los aspectos motivacionales del intercambio, de la dirección de la percepción y el comportamiento.

A los fines de hacer un breve recorrido histórico sobre las teorías del liderazgo de la segunda mitad del siglo pasado, que permita un mejor entendimiento y distinción del liderazgo contemporáneo, es necesario comenzar por la teoría de los atributos, para luego pasar por la teoría del comportamiento, y llegar a los enfoques situacionales.

Teoría de los Atributos/Great Man Theory ('50s): intentando responder la pregunta de quién es un líder, Ralph Stogdill¹⁰ a su vez se pregunta qué características personales de los líderes – que él asume innatas y estables - determinan su éxito. Algunos de estos atributos/características son:

- Habilidades: inteligencia, facilidad de expresión, poder de opinión, originalidad.
- Realización: éxito académico, conocimiento, logros deportivos.
- Responsabilidad: confiabilidad, iniciativa, seguridad en sí mismo, fortaleza.
- Participación: actividad social, cooperación, flexibilidad, humor.
- Estatus: popularidad socio-económica.

No obstante, algunos datos empíricos muestran que, por un lado se observa una baja correlación entre los atributos arriba mencionados y el éxito del líder. Por otro lado, se han obtenido hallazgos parcialmente contradictorios en cuanto a la relevancia de cada uno de los rasgos estudiados.

Teoría del comportamiento: dentro de este grupo de estudios es dable mencionar, al menos, al Modelo de Liderazgo Continuo y a los estudios del Estado de Ohio.

Modelo del Liderazgo Continuo: Tannenbaum y Schmidt (1958)¹¹ elaboran una tipificación del liderazgo basada en el patrón decisorio entre el líder/manager y los seguidores/empleados. Así, a medida que la toma de decisiones se corre desde el líder a los empleados, el estilo de liderazgo se abre y liberaliza. Esta progresión podría simplificarse como sigue.

¹⁰ Stogdill, R., (1948), "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", **The Journal of Psychology**, 25, 35-71.

¹¹ Tannenbaum, A.S., Schmitt, W.H., (1958), "How to choose a leadership pattern", **Harvard Business Review**, 36, Marzo - Abril, 95-101.

La toma de decisiones es responsabilidad del líder empleados				La toma de decisiones es de los		
1	2	3	4	5	6	7
El líder toma una decisión y la comunica	El líder toma las decisiones pero busca convencer a los empleados de la conveniencia de las mismas antes de implementarlas	El líder toma las decisiones pero fomenta el cuestionamiento de las mismas para cultivar su aceptación	El líder informa a los empleados de las decisiones planeadas, y estos son libres de opinar sobre las mismas antes de que sean efectivamente tomadas	El líder presenta los problemas, recibe sugerencias por parte de los empleados y selecciona alguna/s de ellas	El líder define los límites, mientras pide al grupo que tome las decisiones	Los empleados deciden; el líder funciona como coordinador interno pero sobre todo externo
Autocrático	Paternalista	Informativo	Consultivo	Participativo	Delegativo	Libre reino

Tabla N° 2: Moldeo del liderazgo continuo

Estudios del Estado de Ohio: investigadores de la Universidad de Ohio, liderados por Fleishman¹² y Hemphill¹³, marcaron una distinción básica entre dos orientaciones posibles del liderazgo, con sus particulares rasgos.

- **Consideración:** también referida como “orientación a las relaciones”. Bajo este estilo el líder toma en consideración el bienestar de los seguidores, y hace un esfuerzo consciente para cuidar la relación con los mismos. El líder trata a los empleados como iguales, y les provee apoyo; estimula la comunicación abierta y honesta, y se compromete con el desarrollo de las habilidades y capacidades de su equipo.
- **Iniciación de estructura:** conocida también como “orientación a tareas”, se trata de un enfoque según el cual líder enfatiza el trabajo, castiga la acción inadecuada y gobierna duramente. Se asegura de que los empleados se involucren completamente con la

¹² Fleishman, E.A., (1953), “The description of supervisory behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 37, 1-6.

¹³ Hemphill, J.K., (1949), **Situational Factors in Leadership**, Columbus: The Ohio State University, Bureau of Educational Research, N° 32.

actividad, ocasionalmente haciendo uso de la presión y la manipulación, y animando a los empleados de bajo desempeño a dar más de sí mismos.

De la combinación del grado (alto/bajo) en que se dan cada una de ellas en el estilo de liderazgo, surgen los cuatro tipos que se muestran debajo.

(-) Orientación a Relaciones (+)	Alta orientación a relaciones y baja orientación a tareas RELACIONES HUMANAS	Alta orientación a relaciones y alta orientación a tareas COOPERATIVO
	Baja orientación a relaciones y baja orientación a tareas LAISSEZ FAIRE	Baja orientación a relaciones y alta orientación a tareas AUTORITARIO
(-) Orientación a tareas (+)		

Tabla N° 3: Estilos de liderazgo según orientación a relaciones y orientación a tareas

Liderazgo situacional ('70s y '80s): Hersey y Blanchard¹⁴ presentan cuatro tipos de liderazgo que se configuran a partir dos aspectos de la conducta del líder: soporte/ayuda a empleados y dirección, cuya intensidad está directamente asociada al nivel de desarrollo de los empleados. De esta manera, los estilos podrían graficarse como se muestra a continuación.

¹⁴ Blanchard, K., Zgarmi, P. & Zigarmi, D., (1985), **Leadership and One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership**, William Morrow, New York.

(+) Soporte a empleados (-)	Mucho soporte a empleados y baja dirección DE APOYO <i>Ej.: escucha, ayuda, da feedback.</i>	Mucho soporte a empleados y mucha dirección ENTRENADOR <i>Ej.: estimula, trabaja en conjunto, entrena.</i>	
	Poco soporte a empleados y poca dirección DELEGATIVO <i>Ej.: se involucra menos, empodera.</i>	Poco soporte a empleados y mucha dirección DIRECTIVO <i>Ej.: instruye, supervisa.</i>	
(-) Dirección (+)			
<i>Nivel de desarrollo de los empleados</i>			
4	3	2	1
<i>Desarrollados</i>	<i>Moderado</i>		<i>En desarrollo</i>

Tabla N° 4: Liderazgo situacional

2.1.3. La nueva escuela del liderazgo: orígenes teóricos

Siguiendo a Bass (1985)¹⁵, los teóricos del liderazgo sólo han producido aproximaciones fragmentadas de este fenómeno, aportando por ejemplo, la tipificación directivo/participativo, orientado a las tareas/personas, etc., tipos de liderazgo capaces de generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones. Estos cambios, son dados al interior del sistema, no alteran su estructura interna, sus reglas de relación. De allí que, los ambientes más bien estables son los propicios para la ocurrencia de este tipo de cambios, que se orientan entonces a la adaptación de la organización y su crecimiento, involucrando cambios de categorías que suponen aumentos, como ser, en el desempeño o nivel de producción. Y estos cambios se enmarcan en relaciones transaccionales, en las que las necesidades de los empleados pueden ser satisfechas si su desempeño se adecua a lo acordado con el líder.

Distintos son aquellos cambios en que se juega la transformación misma del sistema, ya que los elementos del mismo se reorganizan dando lugar a un nuevo sistema que,

¹⁵ Bass, B. M., (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**, Free Press, Nueva York.

precisamente, es posible cuando se modifican propiedades o estados fundamentales de éste. Estos son los que Bass llama cambios de segundo orden, cambios que se dan a un nivel lógico superior, donde se forjan las reglas de relación, que se corresponden con una realidad de segundo orden (propiedades sociales de los objetos, como su valor, su significación). Es así que, a raíz de ellos se aprecian modificaciones en los patrones comportamentales, creencias, valores y necesidades. Aquí, los contextos competitivos y cambiantes, donde la reestructuración continua atraviesa a la organizaciones, proveen el espacio donde comúnmente ocurren estos cambios.

Particularmente, Bass sigue a Paige y su estudio del liderazgo político (1977 en Bass 1985)¹⁶ cuando tipifica los cambios susceptibles de ser introducidos por los líderes dentro del espacio organizacional. A saber:

- Cambio mínimo (conservativo): orientado al mantenimiento de las instituciones y sus políticas, generalmente inducido por un líder de tipo transaccional, constituyendo un cambio de primer orden.
- Cambio moderado (reformista): tiende a una alteración media de la elasticidad de las instituciones, categorizándose también como un cambio de primer orden.
- Cambio máximo (revolucionario): produce una transformación fundamental en las instituciones existentes. Se trata de un cambio de segundo orden promovido por un líder esencialmente transformacional, que reinventa y moderniza la cultura organizacional (reglas, significados, creencias colectivas, ideologías, ética y moral), la identidad grupal, el sesgo social y la realidad organizacional.

De manera que, mientras que el liderazgo transformacional apunta a cambios de segundo orden, los demás estilos tienden a cambios conservativos y reformistas. Y esta es una diferencia central.

Burns (1978)¹⁷ desarrolló un primer enfoque del liderazgo transformacional dentro del contexto político (foco macro), desde donde el teórico Bernard Bass lo toma para extenderlo – con cambios - al ámbito organizacional (foco micro).

¹⁶ Ibid.

Así, Burns se enfoca en los aspectos simbólicos y motivadores de la relación líder-seguidor, diferenciando al típico líder político transaccional, que motiva a los seguidores intercambiando servicios por recompensas, de aquél líder que estimula a sus seguidores a trabajar trascendiendo objetivos e impulsando necesidades de un más alto orden.

Para Burns, los líderes transformacionales son superiores a los transaccionales, cualitativamente diferentes, motivo por cual, el autor sostiene que las formas relacionales que derivan de un estilo y otro, son también fundamentalmente diferentes y hasta mutuamente excluyentes. En cambio, Bass va a proponer que estos estilos son comprensivos entre sí, postulando su Modelo de Liderazgo de Rango Total.

2.1.4. Modelo de liderazgo de rango total

Bass y Avolio (1994)¹⁸ desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, partiendo de la premisa de que si bien transaccional y transformacional constituyen dos estilos de liderazgo diferenciados, el liderazgo transformacional es, además, una expansión del liderazgo transaccional. Es decir, el líder transformacional contiene, además de las “4 íes” que se detallan más adelante, características del estilo, las conductas del líder transaccional, siendo capaz de desplegar ambos estilos en alguna proporción (incluyendo a su vez, el estilo *laissez-faire*).

En consecuencia, el Modelo de Liderazgo de Rango Total incluye las 4 íes del estilo transformacional, la conducta del estilo transaccional, como así también el comportamiento del estilo *laissez-faire* o no-liderazgo. El modelo se conforma de 3 dimensiones:

- Actividad (activo/pasivo): contribuye a determinar el estilo.
- Efectividad (efectivo/inefectivo): alusiva al impacto del estilo en el desempeño.
- Frecuencia: según con qué recurrencia el individuo exhibe un estilo particular de liderazgo.

¹⁷ Burns, J., (1978), **Leadership**, Harper & Row, New York.

¹⁸ Bass, B., Avolio, B. (edits.), (1994), **Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership**, SAGE, California.

Tomado las ideas tanto de Bass y Avolio (1990)¹⁹, como de Wunderer (2001)²⁰, los estilos mencionados podrían introducirse diciendo que, mientras que el estilo de liderazgo transaccional se enfoca en la definición de objetivos, se rige por el cumplimiento de la tarea a cambio de premios y castigos, y es en consecuencia un enfoque puramente racional, el estilo de liderazgo transformacional, en cambio, presenta un enfoque más bien emocional. Se lidera a través de la inspiración, la visión y el carisma, transformando los valores y las perspectivas de los seguidores o empleados.

2.1.4.1. Liderazgo transaccional

Como se adelantaba, se trata de un estilo orientado a objetivos y resultados. Northouse (2007)²¹ lo expone partiendo de una presunción básica: la motivación racional y el intercambio. Este estilo presenta dos patrones comportamentales bien definidos:

- *Recompensa contingente*: definición de objetivos junto con la compensación asociada al desempeño.
- *Dirección por excepción*: es decir, el líder delega, e interviene sólo si el surgimiento de algún inconveniente lo amerita. Algunos líderes pueden buscar activamente desviaciones y fallas (*dirección por excepción activa*), estableciendo estándares y supervisando el desempeño de sus subordinados respecto de ellos. Otros en cambio, esperan la ocurrencia de errores y desvíos para tomar acción, con un mínimo nivel de exigencia (*dirección por excepción pasiva*).

Con esta conducta, el líder actúa ante errores y desvíos, correctivamente. Se trata entonces de un “reforzamiento aversivo contingente”. El líder se enfoca en detectar las fallas, retribuyendo reforzamiento aversivo o feedback negativo cuando es necesario.

Ahora bien, la respuesta del líder ante estas fallas es variable. Este puede simplemente notificar al empleado de que los objetivos previamente acordados no han sido

¹⁹ Bass, B.M., Avolio, B.J., (1990). **Transformational Leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**, Consulting Psychologists Press Inc., Palo Alto.

²⁰ Wunderer, R., (2001) "Employees as “co- intrapreneurs” – a transformation concept", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 22 edición: 5, 193-211.

²¹ Northouse, P. G., Op. Cit.

alcanzados y qué ha ido mal. Si el líder en cuestión también pondera la recompensa contingente, lo anterior podría ir acompañado de un refuerzo sobre las metas y motivación para alcanzarlas. En el otro de los extremos, el líder sencillamente aplica castigos y desaprobación, lo que eventualmente podría llegar a sanciones disciplinarias y pérdida del empleo.

Volviendo a Bass (1990)²², el autor expone que la evidencia señala mayor efectividad en la utilización de la recompensa contingente, a diferencia de la dirección por excepción y más aún de la penalización, las que pueden acarrear una caída en la productividad.

A su vez, en el análisis de los posibles motivos de las fallas del empleados, el líder debe discernir falta de esfuerzo o dedicación, escenario en el que sí sería apropiado aplicar alguna acción punitiva, de la falta de capacidad o habilidad, donde lo más apropiado sería en cambio la capacitación o el reemplazo de la persona. Sin embargo, si las causas se encontraran en el contexto de trabajo o dificultad de la tarea, el líder debería sugerir acciones de cambio sobre aquellos, sin castigar al subordinado.

Vale resaltar que este estilo de liderazgo transaccional tiene lugar sólo sobre objetivos claramente definidos o acordados, y requiere que en el ambiente de trabajo se garanticen las condiciones que permitan y promuevan el logro de estos por parte de los empleados. Es necesario a su vez, que el líder provea al equipo feedback constructivo y abierto, y que la evaluación del desempeño y el reconocimiento de los logros se gestione sistemáticamente.

Esto último está íntimamente ligado a lo que se conoce como *Gestión por Objetivos* (o MbO – Management by Objectives). Robbins y Judge (2010)²³ lo definen en términos de un programa que incluye objetivos específicos, establecidos participativamente, para un periodo de tiempo explícito, y con feedback sobre el progreso hacia los mismos. De modo que este proceso podría entonces detallarse en la siguiente secuencia:

1. Identificar posibles objetivos y metas.
2. Llegar a un acuerdo sobre los mismos.
3. Formalizar (declarar) los objetivos y los estándares de desempeño.

²² Bass, B.M., Avolio, B.J., Op. Cit.

²³ Robbins, S., Judge, T., Op. Cit.

4. Describir los procedimientos de control.
5. Liderar y dar apoyo a los empleados de acuerdo a su grado de madurez profesional.
6. Monitorear logros, y analizar irregularidades.
7. Desarrollar mediciones.

Esta gestión por objetivos presenta, en primer lugar, la ventaja de la eficiencia. Los líderes indudablemente ganan tiempo al desprenderse de las decisiones operativas. También, contribuye al desarrollo de la motivación de logro por parte de los empleados, la capacidad de tomar iniciativas, y asumir responsabilidades. La transparencia y la comparabilidad de estándares de desempeño debería también ser una fortaleza de este estilo.

Por otro lado, los empleados se identifican con los objetivos de la organización por medio de:

- La gestión por objetivos hace las veces de una guía orientativa para el comportamiento, reconocimiento y compensación.
- Establece una guía clara para la auto-evaluación y evaluación por parte de terceros.
- Permite analizar aspectos críticos y espacios de mejora.

Cuestiones que el líder de tipo transaccional debe tener en consideración a la hora de gestionar por objetivos son, indudablemente, las siguientes:

- Buscar alineamiento entre las competencias de los empleados y sus objetivos particulares (a fin de “fortalecer las fortalezas” más que “mejorar debilidades”).
- Desarrollar los objetivos conjuntamente entre empleados y líderes.
- Adaptar el método según el nivel de madurez y desarrollo profesional de cada individuo del equipo.
- Analizar y discutir cómo los objetivos pueden ser alcanzados, y cómo puede darse apoyo al empleado, es decir, qué contribución específica puede hacer el líder para que el empleado se supere y sobresalga en su actividad.

- Gestionar por objetivos a nivel del equipo, cuando la naturaleza de la actividad lo amerite.
- Basar el enfoque en objetivos de tipo SMART (por la sigla en inglés): específicos (que apunten a un área determinada que debe mejorarse), medibles (cuyo progreso pueda medirse cuantitativamente o al menos señalarse mediante algún indicador), alcanzables²⁴ (ambicioso pero posible, dejando margen para potenciales ajustes), realista (de acuerdo a los recursos disponibles), asociado a un timing específico (que establezca cuándo los avances y resultados pueden verse concretizados).

2.1.4.2. Liderazgo transformacional

Se trata de un estilo que, según los autores del modelo, puede complementar el liderazgo transaccional. En este caso, la idea central se arraiga en el hecho de que el líder promueve un cambio en las necesidades y preferencias de sus seguidores o empleados. Considera los aspectos emocionales de la actividad de liderar, y lidera a través de la inspiración, la visión y el carisma.

Se ha demostrado que el liderazgo transformacional, mejora sustancialmente no sólo la satisfacción y motivación de los empleados, sino también los indicadores de efectividad y desempeño del líder, y la performance de la organización en general.

Siguiendo a Bass y Avolio (1990)²⁵ el liderazgo transformacional supone dinámicas motivacionales que tienen lugar a través de cuatro procesos de influencia o atributos clave conocidos como las “4 íes” (por sus iniciales en inglés) o factores que se detallan a continuación. Mediante ellos el líder transformacional promueve cambios directos sobre los empleados, o indirectos a través de alterar la cultura organizacional, es decir se da un impacto tanto a nivel micro como macro-organizacional.

²⁴ La letra “A” puede verse con otras acepciones, como “asignable”, “agreed upon”, “ambitious”, y otras, además de “achievable”. Lo cierto es que, más allá de que el objetivo sea alcanzable, el objetivo debe ser acordado y asignársele un responsable que dará cuenta de su concreción.

²⁵ Bass, B.M., Avolio, B.J., Op. Cit.

- *Carisma o influencia idealizada*: tal como plantea Bass (1985)²⁶, el líder es capaz de construir entusiasmo, respeto, confianza, y fundamentalmente identificación, a través del carisma. Eso le permite llevar a los empleados a exceder sus propias expectativas.

Esta influencia requiere también que el líder actúe como modelo de rol, y lidere con su propio ejemplo, que haya un involucramiento personal y visible de su parte, que demuestre promover proyectos específicos, y que exhiba un claro apoyo a determinados empleados y/o comportamientos deseados, siempre con integridad.

- *Estimulación intelectual*: el líder es capaz de aportar y promover la generación de nuevas ideas, que contribuyan a mejorar la percepción y la comprensión de los problemas por parte de los empleados, y su habilidad para resolverlos.

De acuerdo a Vecchio y otros (2008)²⁷, resulta de la estimulación intelectual que, a través de la misma, el líder definitivamente contribuye al surgimiento de nuevos y diferentes enfoques de trabajo, pensamiento poco convencional, e ideas innovadoras en relación con aspectos organizacionales.

De modo que, este tipo de estimulación es sobre todo favorable para la satisfacción de los empleados, la innovación, la creatividad, y finalmente, el desempeño individual y colectivo.

- *Consideración individualizada*: el líder da soporte a los esfuerzos de sus empleados considerados individualmente, actúa como entrenador y mentor, estimulando el desarrollo personal de los integrantes de su equipo. Mediante este comportamiento, se construye un clima de apoyo, en el que el líder es capaz de identificar las necesidades particulares, los talentos y ambiciones de sus empleados, y en el que existe, indefectiblemente, la escucha activa.

Sin embargo, vale resaltar que, como puede esperarse, este comportamiento demanda un tiempo considerable.

²⁶ Bass, B. M., Op. Cit.

²⁷ Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L., (2008), "The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 81, 71–82.

- *Motivación inspiracional*: el líder moviliza a los empleados desde el plano emocional, a través de una visión cautivadora. Estimula así su involucramiento personal, neutralizando emociones negativas.

Vale aquí un párrafo aparte para destacar la relevancia de la visión. La palabra “visión” viene del latín “videre”: ver. Genéricamente, podría decirse que la visión es la imagen del futuro deseado, ese futuro que se busca crear. La declaración de la propia visión expresa adónde queremos ir, y cómo seremos cuando lo hayamos logrado.

Cuanto más detallada y visual sea esta imagen de futuro, más cautivadora será la visión. Precisamente, la visión da forma y dirección al futuro de la organización a través de su “tangibilidad”. También oficia de marco dentro del cual debería darse el establecimiento de objetivos que permitan acercar a la organización a aquel futuro deseado.

Kouzes y Posner (2002)²⁸ dicen que, el desarrollo de una buena visión:

- Muestra a la gente el “cuadro completo”.
- Es concreta y permite a los empleados tener un sentido claro de cómo será aquel futuro.
- Establece una agenda colectiva, y brinda dirección y propósito a la organización.
- Puede abarcar un periodo relativamente largo (de años), y mantiene a la organización enfocada en el futuro.
- Debe ser atractiva para todas las partes interesadas en la organización.
- Inspira a la gente a involucrarse en un destino y bien común.

Para maximizar el poder persuasivo de la visión, el líder debe situarla en su contexto temporal, haciendo alusión a la idea de progresión.

- Pasado: ¿de dónde venimos? ¿Qué hemos logrado en el pasado?
- Presente: ¿dónde estamos hoy? ¿Cuál es la diferencia entre la situación presente y nuestra visión?
- Futuro: ¿dónde queremos estar?

²⁸ Kouzes, J. M., Posner, B. Z., (2002), **The Leadership Challenge**, Jossey-Bass, San Francisco.

Se espera también, que el líder aborde los problemas actuales y potenciales para la construcción de la visión, que establezca claramente cuáles son sus expectativas respecto de los empleados y que, en caso de disenso, se enfoque en los objetivos y no en las personas.

Tanto Baum y otros (1998)²⁹, como Kirkpatrick y Locke (1996)³⁰ mencionan algunas acciones que colaboran en la realización exitosa de la visión. Los autores citan por ejemplo, la comunicación frecuente y convincente de la misma, la gestión “simbólica” (es decir, la inversión de esfuerzos demostrativos en la concreción de la visión), la adaptación de la visión a la cultura organizacional, la actuación del management como modelos de rol, y el reconocimiento de la performance.

Retomando las “4 íes” tanto como el liderazgo transaccional, Bass propone tres vías generales por las cuales los líderes transforman y motivan a sus empleados:

1. Realzando la importancia y valor de las consecuencias del desempeño de sus empleados, el conocimiento sobre estas y forma de lograrlas.
2. Estimulando necesidades de orden más alto o expandiendo el rango de necesidades.
3. Promoviendo trascender intereses inmediatos por otros superiores del equipo.³¹

Finalmente, cabe comentar algunas limitaciones que, en la práctica, se encuentran respecto del estilo de liderazgo transformacional. En primer lugar, podría decirse que líderes carismáticos y visionarios no abundan; el carisma, la inspiración, y la estimulación intelectual pueden ser aprendidos y desarrollados sólo hasta cierto nivel. Se trata también de un estilo que puede llevar a cierta dependencia y paternalismo entre líder y empleados, motivo por el cual, además, la capacidad y motivación del líder determinan los límites del propio liderazgo. Además, puede ocasionar una demanda muy intensiva de tiempo, especialmente la dimensión de consideración individual, y el énfasis extremo en una visión positiva, podría ser inapropiado en tiempos de crisis.

²⁹ Baum, R., Locke, E., Kirkpatrick, S., (1998), “A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms”, **Journal of Applied Psychology**, 83(1), 43-54.

³⁰ Kirkpatrick, S., Locke, E., (1996), “Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes”, **Journal of Applied Psychology**, 81(1), 36-51.

³¹ Si bien excede al alcance del presente capítulo, vale mencionar que los tres mecanismos citados se relacionan directamente con los siguientes constructos ampliamente conocidos: 1) Teoría de las Expectativas, 2) y 3) Teoría de Maslow y ERG de Alderfer.

2.1.4.3. Factores situacionales

Bass señala tres grandes grupos de factores moderadores, como aquellos que inciden en el surgimiento y la efectividad del liderazgo transformacional, o bien en la emergencia del liderazgo más bien transaccional. A saber, el ambiente externo, el ambiente organizacional, y la personalidad y valores del líder.

		Transformacional	Transaccional
Ambiente externo: medio histórico, social, económico y cultural en el que emerge el liderazgo.	Medio histórico y social	Coyunturas de angustia y cambios sociales, económicos y tecnológicos rápidos, donde con frecuencia las instituciones pertinentes no son capaces de satisfacer las necesidades de la comunidad y cuidar el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos.	Sociedades estables, estructuradas, con fuertes marcos jurídicos, e instituciones que mantienen satisfactoriamente el statu quo social y económico.
	Medio económico	Mercados turbulentos y cambiantes, cíclicamente críticos, atravesados por ansiedad e incertidumbre. El liderazgo transformacional aporta aquí la proactividad para proveer soluciones nuevas, rapidez de respuesta y desarrollo constante de empleados.	Mercados estables, donde los compromisos y contratos son habitualmente a largo plazo.
Ambiente organizacional: se trata de la organización inmediata, actividades, subordinados, pares y superiores del líder.	Tipo de organización	Orgánica, donde la estructura y los objetivos no están claros, pero la calidez y la confianza son profundas, los miembros son altamente educados y se espera que sean creativos.	Mecánica, donde la estructura y los objetivos son claros, y/o donde los miembros trabajan bajo contratos formales.
	Factores contextuales internos de la organización	Organizaciones orientadas hacia la adaptación, con predominio de unidades con límites extensos; organizaciones de estructura simple y adhocráticas, y modo de dirección tipo clan.	Organizaciones orientadas hacia la estabilidad, con dominancia de centros técnicos; de estructuras tipo máquina, profesional, o divisional, y modo de gobierno tipo mercado o burocrático.
	Tecnología	Organizaciones donde el proceso decisorio no se vale de precedentes claros, ya sea porque se requiere innovación o creatividad constantes.	Organizaciones comprometidas en procesos continuos, donde las decisiones tienen un conjunto de políticas y precedentes.
	Tipo de equipo	Equipos compuestos por miembros altamente profesionales, donde el consenso es clave para las soluciones, las tareas no son estructuradas y ni repetitivas.	Equipos a cargo de tareas y técnicas repetitivas, donde existe una alta autoridad designada que decide, especifica los objetivos y clarifica las contingencias.
	Política	Políticas basadas en la	Políticas más débiles y con un

	organizacional (según el paradigma o concepto de ser humano en el cual se cimientan)	Teoría Z de Ouchi, fundamentalmente modelos japoneses, podrían sustituir el liderazgo transformacional fuerte, al representar una clara figura en términos valóricos y objetivos para los empleados, con fuerte énfasis en la trascendencia de los propios intereses a favor del bienestar de la organización y las relaciones armónicas con otros, destacándose una fuerte cultura organizacional.	sentido de propósito menos categórico.
	Subordinados y superiores	Empleados con una fuerte necesidad de crecimiento, de autonomía, con gran empoderamiento psicológico.	Empleados más inmaduros, inexpertos o con poco entrenamiento, que requieren liderazgo instructivo, que les clarifique los objetivos y especifique la forma de lograrlos. También, subordinados de alta autoestima, independencia y escepticismo, pueden no reaccionar ante un líder carismático.
	Características de la tarea	Tareas frustrantes, o con estándares de desempeño muy altos.	Tareas definidas más vagamente, con tiempo crítico, que requieren mayor dirección por parte del líder.
Características de personalidad y valores: aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales		Personalidades más proactivas y con mayor iniciativa (más relacionadas a la motivación inspiracional y estimulación intelectual); asociadas a la motivación para dirigir, la satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad de logro, integridad y madurez. Perfiles más cercanos a las estrategias de empoderamiento, que buscan cambiar las actitudes, creencias y valores del empleado, ayudándolo a fortalecer su control interno, autodirección y autonomía.	Personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento; relacionadas a la conformidad, sentimientos de equidad, a la satisfacción en las relaciones afiliativas. Perfiles más cercanos a las estrategias de control, donde el seguidor es tratado como un robot que debe ser programado.

Tabla N° 5: Factores situacionales

Siguiendo a Pawar y Eastman (1997)³² podría decirse que la receptividad al liderazgo transformacional y su surgimiento efectivo son dos cuestiones diferenciadas, dado que dicho estilo puede emerger en espacios no receptivos, o bien no aparecer en aquellos sí lo son. Es decir, que la organización requiera un cambio no implica que de hecho inicie tal proceso, pudiendo sostenerse en su mala performance o lograr un alto nivel de institucionalización en su funcionamiento. Podrían plantearse agrupaciones polares de los factores moderadores (agrupaciones positiva y negativa, propiciadoras para el surgimiento del liderazgo transformacional o no, respectivamente). En contextos organizacionales cercanos al polo negativo, el líder de estilo transformacional tendrá que confrontar dicho contexto, emprendiendo eventualmente una tarea destructiva pero que permita luego la emergencia del cambio. Por otro lado, en contextos más cercanos al polo positivo, el líder necesitará aprovecharlo y utilizarlo a su favor.

Tal como señala Pansegrouw, los líderes transformacionales son, en definitiva, los únicos que poseen el repertorio conductual requerido, para dar lugar, con mayor probabilidad de éxito, a transformaciones organizacionales profundas como las que hoy requiere esta actualidad de cambios rápidos y a gran escala (Pansegrouw, 1996, en Hersey, Blanchard y Jonhson, 1998)³³. Este estilo de liderazgo impacta en la cultura organizacional, altera la trama de realidad, transformando en última instancia, la autodefinición del grupo y sus creencias de todo tipo.

2.1.4.4. Liderazgo laissez-faire

Bajo este tercer estilo integrado dentro del Modelo de Liderazgo de Rango Total, el líder se ve falto de confianza en su capacidad de dirección, evasivo de la tarea de supervisión, y no influyente. Se trata de líderes que no hacen diferencia de roles con el de los subordinados, realizando más bien el trabajo de estos en lugar de supervisarlos. En grupos liderados por estos estilos, los empleados cargan con mucha responsabilidad, el líder no suele establecer

³² Pawar, B. S., Eastman K., (1997), "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination", **The Academy of Management Review**, vol. 22, N° 1, 80-109.

³³ Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D., (1998), **Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional**, Prentice-Hall, México.

claramente las metas ni asistir a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones (Bass, 1990)³⁴.

En otras palabras, el líder *laissez-faire* no especifica requerimientos a cumplimentar, ni problemas a abordar; no busca desvíos ni interviene para corregir errores. Mucho menos abre conversaciones con sus empleados para lograr consenso. Sino que, precisamente la inactividad, su tendencia a la no aceptación de la responsabilidad y función de tomar decisiones y dar apoyo, es lo que caracteriza al líder *laissez-faire*, lo cual correlaciona en forma negativa con la productividad, la satisfacción y la cohesión grupal.

Investigadores como Lewin, Lippitt y White³⁵ han estudiado desde hace varias décadas ya, los efectos del liderazgo *laissez-faire*, en su comparación con estilos como el tradicional democrático y el autoritario. Los hallazgos no son favorecedores, observándose menor concentración y peores resultados del trabajo liderado por estilos *laissez-faire*, y menor satisfacción general respecto de los subordinados de líderes democráticos y aún autoritarios.

Se han repetido, de hecho, consistentemente, hallazgos que dan al *laissez-faire* como el estilo menos efectivo y satisfactorio. Katz, Maccoby, Gurin, y Floor³⁶, encontraron que si los líderes estudiados evitaban ejercer el rol del liderazgo, dejándolo implícitamente en manos del propio grupo, los miembros del mismo eran improductivos. Baumgartel³⁷ ha demostrado la disminución de la cohesión grupal, Aspegren³⁸ la baja motivación para el trabajo e insatisfacción con el líder, y Pelz³⁹ la relación del estilo con la baja productividad.

2.1.5. ¿Existe un perfil óptimo?

Según los autores del Modelo de Liderazgo de Rango Total, en el perfil conductual óptimo se observa un muy poco frecuente despliegue del liderazgo *laissez-faire*, una mayor frecuencia para las conductas de la dirección por excepción pasiva, dirección por excepción

³⁴ Bass, B.M., Avolio, B.J., Op. Cit.

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

activa y recompensa contingente, y una frecuencia máxima del despliegue de la “4 íes” del estilo transformacional.

El carácter de óptimo de este perfil diseñado en el marco del modelo apunta a la mayor efectividad posible en el desempeño de los seguidores del líder, exhibiendo con mayor frecuencia, aunque no exclusivamente, las conductas del liderazgo transformacional, las que a su vez reciben influencia del estilo de liderazgo transaccional. Bass plantea, de hecho, que el liderazgo transformacional, aumenta los efectos del liderazgo transaccional. A su vez, estudiosos del modelo han encontrado que ambos estilos correlacionan positivamente, por lo que sus autores afirman que los mejores líderes típicamente despliegan tanto liderazgo transformacional como transaccional.

El liderazgo se presenta como una función del líder, el contexto, sus objetivos, y las necesidades y habilidades de los empleados. No existe un estilo de liderazgo necesariamente correcto o apropiado, siendo el líder quien debe adoptar el estilo más apropiado a la coyuntura particular. Por ejemplo, en un contexto organizacional de alta estructuración de la actividad, las conductas del liderazgo transaccional pueden ser más efectivas a corto plazo. En cambio, cuando es más relevante el trabajo inter-dependiente de los individuos hacia objetivos comunes, se vuelve más efectivo el estilo de liderazgo transformacional.

El nivel de las necesidades y habilidades de los empleados, su grado de desarrollo, también afectan la adaptación del estilo, ya que algunas conductas particulares pueden resultar no efectivas si los empleados o seguidores del líder no llegan a comprender ni mucho menos motivarse ante los factores de alguno de los estilos.

De lo anterior que la capacidad del líder para discernir y su ductilidad para emplear el estilo de liderazgo apropiado resultan centrales en este Modelo de Liderazgo de Rango Total. No obstante, el líder transformacional, es el único capaz de operar a cualquiera de los niveles, dado que su nivel de desarrollo superior le permite comprender los factores de los demás estilos y, consecuentemente, desplegar la conducta de liderazgo que particularmente considere necesaria.

Finalmente, los autores señalan que la mayoría de los líderes presentan un perfil que integra rasgos de ambos estilos, transformacional y transaccional. Existe mayor o menor tendencia a creencias y comportamientos más propios de un estilo que otro, pero no se darían, en la práctica, tipos puros.

2.2. CAPÍTULO 2: LA GENERACIÓN DEL MILENIO

¿Por qué una generación es tal? Indudablemente la historia común de sus integrantes y el impacto de sus hechos más relevantes, contribuye a delimitar el periodo temporal que da origen a la existencia de la misma.

Al decir de Paula Molinari, la mentalidad de una generación se forma a partir de los acontecimientos que le toca vivir. La historia familiar, la experiencia de los allegados, el tipo de relacionamiento con los pares, los eventos mundiales de la infancia y los héroes de cada época forjan los modelos mentales y engendran una forma particular de entender, interpretar y valorar el mundo. Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo, como resultado de una historia común. Y, lógicamente, esta mentalidad determinará su comportamiento, configurando una personalidad generacional (Molinari, 2011)⁴⁰.

Si bien la literatura puede presentar discrepancias en cuanto a las fechas precisas que marcan la distinción entre generaciones, en general hay coincidencia en cuanto a los tipos generacionales: Tradicionalistas – nacidos en el periodo comprendido entre 1900 y 1945 -, Baby Boomers – nacidos entre 1945 y 1964 -, Generación X - nacidos entre 1964 y 1980 -, y, finalmente, Generación Y o Millennials – nacidos entre 1980 y 2000 -.

En relación a esta última, han surgido para ella no sólo diferentes nombres, sino también posiciones alternativas al límite del año 2000, debido al rápido avance de las nuevas tecnologías que haría surgir una generación posterior (llamada “Z” o “Net”) integrada por quienes parecerían dominar aquellas tecnologías de manera innata (nacidos – para algunos - entre 1993/95 y 2003). Es por lo anterior que, a los fines del presente trabajo se seguirá la línea conceptual de Paula Molinari, quien enmarca a la Generación del Milenio en el mencionado periodo 1980 – 2000.

No obstante, siguiendo a Franichevich y Marchiori (2010)⁴¹ la categorización de los individuos en relación a las generaciones sólo sería posible si se asume la satisfacción de las necesidades económicas y educacionales. Es por ello que, la conceptualización que

⁴⁰ Molinari, P., Op. Cit.

⁴¹ Franichevich, A., Marchiori, E., (2010), **Conexión Intergeneracional**, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.

sigue resulta válida dadas ciertas condiciones favorables que permiten a los jóvenes adoptar las actitudes que se describirán, típicas de un millennial, acceder a la educación y a la tecnología. En este sentido, Lacaze (2013)⁴² afirma que la percepción de la generación Y está íntimamente relacionada a las posibilidades de cada tiempo y lugar: “(...) abandonar un trabajo de un minuto a otro no se da en todos los países o regiones por igual. (...) La gran diferencia tiene que ver con la posibilidad de acceso a la información, y también con la calidad educativa.”

2.2.1. Quienes son los Millennials

Si bien a los fines del presente trabajo se hará referencia a sus integrantes como “Millennials”, distintos autores identifican a esta generación con diferentes nombres que guardan relación con las características que la definen y conceptualizan.

Según Franichevich y Marchiori (2008)⁴³, algunas acepciones comunes son:

- *Millennials*, porque sus primeros exponentes egresaban del secundario hacia el año 2000;
- *Generación Yo (Me)*, por su egocentrismo, para ellos, “cercano al narcisismo”;
- *Generación I*, ya sea por “informática”, “internet”, “I” como primera persona del singular en inglés, o bien por ser la letra que identifica a los productos emblemáticos iPod, iMac, iPhone;
- *Generación Why*, por su similitud fonética con la letra “Y” en inglés, y por su tendencia a cuestionar.

Lo cierto es que los millennials, generación pionera de los antedichos cambios tecnológicos, y representativa del gran quiebre generacional desde los tradicionalistas, han crecido inmersos en un mundo digital. De allí que muchos se refieren a ellos como los

⁴² Lacaze, R; citado en: Urien, P., “Los jóvenes que cambian las reglas. Generación Y”. **La Nación**, edición del 22/09/2013, pp.1-2. <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>

⁴³ Franichevich, A., Marchiori, E., “Generación Y, sangre nueva en la empresa”, **Revista de antiguos alumnos (IAE)**, Diciembre 2008, pp. 96-100. http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14_96a100.pdf

primeros nativos digitales en integrar la fuerza laboral, lo que, con mucho sentido, constituye una distinción fundamental entre ellos y sus antecesores.

Esta generación, que ya incluye más de 2.300 millones de jóvenes en el mundo, para el año 2020 conformará aproximadamente el 50% de la fuerza laboral estadounidense, y para 2030, el 75% de la fuerza de trabajo global.⁴⁴ Sin ir más lejos, los millennials ya se han convertido en catalizadores de la aceleración del cambio en los ambientes de trabajo: muchos gen X e incluso baby boomers también han adoptado las nuevas formas de hacer negocios, con un nivel de ansiedad semejante al de los millennials por ver a sus organizaciones introducir las nuevas tecnologías más rápidamente. Y, más ampliamente, cambios en la concepción del trabajo, en las estructuras y procesos, en los puestos y perfiles valorados, son los que está impulsando la llegada de esta, la generación más numerosa de la historia.

2.2.1.1. Interpretando su mentalidad

En virtud de este cambio que los millennials están introduciendo en el mundo del trabajo, se hace necesario entonces indagar acerca de cómo es que perciben la actividad del trabajo y su contexto. Siguiendo a Paula Molinari, un factor común parece ser la subjetividad: no existen patrones sociales preestablecidos, un “modelo de éxito”, sino que las personas buscan encontrar “su” lugar en el mundo del trabajo, lejos de lo que ocurría en el siglo pasado (Molinari, 2014)⁴⁵.

Para explicar este tema, la autora utiliza su modelo llamado POP, planteando que el trabajo ideal se define a partir de la intersección de 3 sistemas:

1. *Persona*: qué es lo importante para el individuo, cuáles son sus preferencias en cuanto a la naturaleza del trabajo, valores, desafíos, autonomía, compensación y beneficios, relaciones y gestión del tiempo, y cómo todo esto se adecua a su proyecto de vida.

⁴⁴ Meister, J., “Three Reasons You Need To Adopt A Millennial Mindset Regardless Of Your Age”, **Forbes**, October 5, 2012. <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/10/05/millennialmindse/>

⁴⁵ Molinari, P., “Turbulencia generacional en las empresas. ¿Y qué hacemos con los Millennials?”, **INCompany - Management Society**, Abril 2017, pp-23 – 36.

2. *Organización*: cómo al individuo le gusta trabajar, lo cual abarca dimensiones como la colaboración y la participación, la gestión por resultados, la transparencia, el tipo de jefes, la innovación, etc.
3. *Planeta*: incluye preguntas más trascendentales como aquellas acerca del sentido del trabajo, el fin último de la empresa, la identificación con el mismo. Esto se manifiesta en aspectos como el de la responsabilidad social empresaria, el compromiso social y el bienestar, la sustentabilidad, diversidad, etc.

De manera que, aquellas organizaciones que mejor logren interpretar a los millennials a través de las dimensiones anteriores, serán sin duda las más exitosas a la hora de integrarlos al contexto laboral.

Y si de interpretarlos se trata, se podría comenzar por desandar el camino de su crianza, y decir que la generación Y creció en un ámbito que permite la participación activa para la toma de decisiones, en contextos sumamente cambiantes, y que tal vez producto de aquello, los millennials tienen una mirada escéptica del futuro: lo ven incierto, y creen en el “vivir aquí y ahora”. No permiten que el trabajo absorba la totalidad de su tiempo, sino que definen claramente su tiempo personal y su tiempo laboral.

En relación a lo anterior, algunos describen a los millennials como hedonistas; otros prefieren medir su actitud en términos de propósito, diciendo que la responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en la actividad a desarrollar.

Frecuentemente se escucha hablar de los millennials como los jóvenes interconectados, abiertos a la diversidad, a vivir experiencias variadas y en ambientes colaborativos y horizontales. Se los describe como altamente ansiosos por los resultados y las recompensas, informales y prácticos.

Más particularmente, estos jóvenes ven a las instituciones como inestables, con una perspectiva cortoplacista de la carrera, promotores de la equidad y la libertad, la creatividad a partir de lo inconcluso, y la movilidad en el trabajo que permite concentrar el valor en la propia persona (no en el “dónde” ni el “cuándo”).

Paula Molinari⁴⁶ los describe con los siguientes rasgos:

- Valoran los ambientes laborales que cuidan las relaciones y priorizan el respeto mutuo, donde existe el contacto con el management y hay posibilidad de participar y ser escuchado y reconocido.
- Buscan la equidad interna, atravesada por el sistema de premios y castigos; no toleran ningún tipo de injusticia.
- La velocidad del proceso, variedad, diversidad, buen clima, buenas relaciones, son componentes fundamentales de un buen contexto laboral.
- Son impacientes, aman la velocidad y detestan las demoras.
- Son flexibles, se adaptan fácilmente a todas las circunstancias.
- Son innovadores, valoran lo nuevo y miran hacia el futuro.
- Son eficientes, buscan obtener los mejores resultados con el mínimo esfuerzo, tiempo y recursos. Para ello se valen de la tecnología, esencialmente.
- Son resilientes, no se frustran fácilmente. En general están aptos para afrontar la adversidad; una mala noticia es mejor comunicarla rápido y de manera contundente.
- Son espontáneos, lo que genera un choque cultural con sus antecesores generacionales.
- Son tolerantes, trabajan fácilmente con equipos multiculturales.

2.2.2. Comparación generacional

Dada la convivencia de los millennials con sus antecesores, resulta interesante ahondar en algunas diferencias con aquellos, que pueden dar lugar al llamado choque generacional.

Los baby boomers, idealistas y aspiracionales, ven interrumpido ese carácter con la llegada de la generación X, con la cual el individuo se repliega sobre sí mismo y se yergue como el protagonista de las decisiones que definen su vida. Es aquí donde Molinari ubica al que llama “gran quiebre generacional”.

⁴⁶ Molinari, P., Op. Cit.

Así, si bien los miembros de la generación X sienten que sus preferencias y valores se contraponen a los del siglo pasado, lo cual ocasiona debilitamiento del compromiso, desmotivación y estrés, esta presión disminuirá conforme crezca la participación relativa de los millennials en el mundo empresario.

Los tradicionalistas y los baby boomers dan centralidad al objetivo de la seguridad producto de la estabilidad, valoran la continuidad y los beneficios (en relación de dependencia). Conciben al trabajo como sacrificio, como aquello que deben hacer “para ganarse la vida”. En cambio, las generaciones X e Y dan surgimiento al paradigma de la independencia, y la oferta de variadas habilidades a distintos empleadores. Se comienza a pensar que el desarrollo profesional no debe interferir con el espacio personal, se busca desarrollar los propios intereses en el contexto de trabajo, lo que va asociado a la necesidad de un periodo exploratorio para el descubrimiento del propio “lugar en el mundo”.

A su vez, mientras que los X e Y no dudarían en renunciar a su empleo cuando ya no se sienten cómodos, el tradicionalista basaba su crecimiento en la antigüedad, mostrándose leal y dedicado, aun relegando su propio desarrollo. Los baby boomers luego vinieron a buscar más marcadamente el desarrollo vertical, aspirando a desafíos en roles de mayor responsabilidad, a liderar el cambio. Posteriormente, a diferencia de ellos, la generación X dejó de lado el paradigma de la verticalidad, para darle mayor peso a la compensación y formación, buscando activamente las oportunidades de educación formal que acredite sus capacidades y les otorgue mayor visibilidad.

Respecto de lo anterior, los millennials con su informalidad han impreso algunas modificaciones, corriéndose de las credenciales, y apuntando a nuevas disciplinas como el coaching, demandando feedback continuo y atención a lo novedoso. Valoran los movimientos laterales dentro de las organizaciones y las carreras paralelas.

Al respecto, San Martín (2010) acuerda con que se trata de una generación para la cual el trabajo perdió su valor de estabilidad, y agrega que los millennials valoran más experimentar el consumo que la acumulación, que definitivamente buscan ser dueños de su

propio tiempo, y que además desprecian la política tradicional por ejemplo, pero se embarcan vehementemente en causas ecológicas y solidarias.⁴⁷

Por otro lado, a diferencia de los millennials, el feedback sobre el desempeño sencillamente no existía para los tradicionalistas (sólo se comunicaban las “malas noticias”), el baby boomer lo asocia exclusivamente a su compensación (aumento de salario o bono), y el típico X lo valora cuando este feedback no depende del proceso formal de gestión del desempeño. En este mismo sentido, para los millennials, el feedback informal también recobra valor, tomándose como una herramienta de desarrollo.

En cuanto a la calidad de vida, esta no existía (tal como se concibe en la actualidad) para los tradicionalistas; ellos – que como nadie atravesaron periodos de guerras, por ejemplo - ya se consideraban privilegiados al tener un empleo. Posteriormente, cuando el trabajo comienza a afectar las relaciones familiares o de amistad de los baby boomers, o su salud, la calidad de vida naturalmente cobra relevancia. En el tiempo de los X, la calidad de vida pasa por el proyecto personal y no por la actividad laboral (“trabajan para vivir”). Finalmente, los millennials miran seriamente el impacto del trabajo en su calidad de vida, siendo siempre esta la que predomina, porque ya no se mira, claramente, desde la condición excluyente de “trabajar para vivir/vivir para trabajar”. Aquí la generación Y marca cierta evolución, sus prioridades se presentan más claras.

Es así que vale citar a Franichevich y Marchiori (2010) cuando dicen que el millennial interpreta y vive el trabajo de manera completamente diferente. Según los autores, para él el trabajo es un medio para el cumplimiento de aspiraciones que se dan en otros órdenes. El miembro de la generación Y no se termina de construir con su trabajo, por lo que este puede ser pensado “desde afuera”, para evaluar si le permite cumplir con sus deseos.⁴⁸

Respecto de la actitud hacia la autoridad, desde su idealismo y su nivel de formación superior, los baby boomers descreen de las jerarquías. Es decir, si bien respetan la autoridad formal, esta no siempre viene asociada al respeto intelectual. Para los X, el profesionalismo

⁴⁷ San Martín, R., “Y: ¿jóvenes atrapados en la adolescencia?”, **La Nación.com**, (17/01/2010). <http://www.lanacion.com.ar/1222542-generacion-y-jovenes-atrapados-en-la-adolescencia>

⁴⁸ Franichevich, A., Marchiori, E., Op. Cit.

y la credibilidad merecen autoridad, y los millennials siguen esta línea, en la que además suman transparencia y coherencia, esto es, la correlación entre pensamiento, dichos y actos.

2.2.3. Sus preferencias y expectativas actuales: relevamientos recientes

Según la cuarta encuesta global a millennials llevada a cabo por Deloitte (2015)⁴⁹, los integrantes de la generación Y exhiben una visión integradora del propósito de las empresas. “Creación de trabajo”, “generación de utilidades”, “desarrollo social”, “innovación”, “progreso” son las expresiones que encuentran los millennials para describir sus ideales acerca de los objetivos que las empresas deberían alcanzar. Es decir, esperan de las empresas no solamente la demanda de trabajo, sino un impacto positivo en la sociedad toda, desde una perspectiva mucho más abarcativa que la que pudo haber sido 50, 20 o incluso 10 años atrás.

Sí. Los millennials parecerían esperar más. Tienen inquietudes más profundas, como por ejemplo, si las empresas se ocupan sólo de sus agendas individuales, si operan éticamente, si su impacto está alineado con lo que podrían y deberían hacer.

Y tal como apuntan los autores del estudio, a través de estas inquietudes, los millennials sugieren muy fuertemente a los líderes de negocios que al “hacer negocios” deben, necesariamente, hacerlo con propósito. Y que la búsqueda de una nueva forma de operar en el mundo de los negocios del siglo 21 comienza por redefinir el liderazgo.

Una nueva definición del liderazgo

Los millennials ven el liderazgo de forma contraria (o al menos muy diferente) a cómo evalúan la manera en que sus líderes actuales operan, señalando una brecha entre aquello que los mismos millennials priorizarían si lideraran sus organizaciones, y las prioridades que observan tienen sus líderes hoy. Mientras que la generación Y se enfocaría en la gente, esta misma generación cree que los líderes de hoy priorizan las utilidades económicas y la compensación personal.

⁴⁹ Deloitte, Op. Cit.

Específicamente, los millennials se ven alineados con sus líderes actuales en cuanto a la prioridad de “asegurar el futuro a largo plazo de la organización”. Por fuera de ello, el estudio revela que los millennials pondrían mucho más énfasis en el bienestar de los empleados (20% más que lo que pondrían sus líderes), y en su crecimiento y desarrollo (+14%), y priorizarían la contribución de sus compañías a la comunidad y a la sociedad en su conjunto (+9%). Siguiendo con la comparación entre sus prioridades y las prioridades percibidas en sus líderes, los millennials pondrían menos énfasis en la compensación personal (-18%), y en los objetivos financieros de corto plazo (-17%).

A la hora de evaluar el liderazgo de la organización, la generación del milenio considera que la manera en que esta trata a sus empleados es el aspecto más importante. Los millennials también evalúan:

- El impacto general en la sociedad en su conjunto.
- El desempeño financiero.
- Récord en la creación de productos y servicios innovadores.
- Si cuenta con un propósito bien definido y significativo, con el cual es coherente.

Tal como se desprende de lo anterior, el gen Y asigna relativa baja importancia al alcance o escala de la organización, o al perfil de los ejecutivos senior. Si bien consideran que los objetivos financieros son importantes, estos deben definitivamente ir acompañados de un sentido de propósito, innovación y, sobre todo, del cuidado de las personas como empleados y miembros de la sociedad.

El estilo de liderazgo “millennial”

Esta percepción del liderazgo “orientada a lo social” por parte de los millennials abarca tanto individuos como organizaciones. Los rasgos de personalidad de aquellos individuos identificados como verdaderos líderes incluyen: pensamiento estratégico (39%), ser inspiracional (37%), buenas habilidades interpersonales (34%), visión (31%), pasión y entusiasmo (30%), capacidad decisiva (30%). El estilo más bien autocrático resulta ser el menos popular de los rasgos esperados en un líder (6%), acompañado por la motivación asociada a los resultados financieros (10%).

Si bien tanto hombres como mujeres millennials consideran que la contribución al bienestar general sería una característica que ambos como líderes enfatizarían, unos y otros asignan diferente importancia a los rasgos del liderazgo. Casi la mitad de las mujeres (46%) resaltan el reconocimiento y el desarrollo de los empleados, contra un 38% en los hombres. También, más las mujeres (33%) que los hombres (28%) asocian el tener un sentido de propósito al liderazgo. Los hombres, por su lado, aprecian más que las mujeres (38% vs. 33%), la habilidad de la organización para crear productos y servicios innovadores.

En línea con lo anterior, al pedir a los millennials que comparen las prioridades de sus líderes con lo que ellos mismos harían si estuvieran a cargo, resulta que las mujeres pondrían más énfasis en el bienestar de los empleados (21% vs. 17% en los hombres) y su desarrollo general (17% vs. 12%). Las millennials también pondrían menos foco en los objetivos financieros de corto plazo y su recompensa personal (-19% vs -15% en los hombres, para ambos aspectos).

¿Falta de lealtad?

Otro estudio de la misma firma, en este caso la quinta encuesta global a millennials llevada a cabo por Deloitte (2016)⁵⁰, resalta que los millennials frecuentemente contraponen sus valores personales ante los objetivos organizacionales. Si se le diese la oportunidad, 1 de cada 4 millennials dejaría su empleador actual durante el siguiente año para ingresar a una nueva organización o realizar una actividad diferente. Esta cifra sube al 44% si el periodo de tiempo se expande a dos años.

Según este relevamiento, para fines de 2020, 2 de cada 3 millennials espera haberse movido de empleo, mientras que solo el 16% se ven a sí mismos con sus empleadores actuales dentro de una década. Esto representa un serio desafío para cualquier empresa que emplea un gran número de millennials, especialmente en aquellos mercados en que los representantes de esta generación ya constituyen el segmento más denso de la fuerza laboral. Y particularmente, desde el punto de vista regional, Latinoamérica presenta la tasa más alta de intención de cambiar de empleo (71%).

⁵⁰ Deloitte, (2016), “Winning over the next generation of leaders. The Deloitte Millennial Survey”, DTTL Global Brand & Communications.

Y aun cuando muchos millennials ya han alcanzado posiciones senior, estos se muestran algo escépticos en cuanto a su desarrollo. El 63% de ellos considera que no cuenta con habilidades de liderazgo totalmente desarrolladas. Y esta, lamentablemente, parece ser una tendencia que se mantiene desde hace años.

Es decir, los millennials aprecian especialmente las habilidades de liderazgo para los negocios, y reconocen que, en este respecto, su desarrollo está lejos de verse razonablemente “completo”, creyendo que las empresas definitivamente no están haciendo lo suficiente para asegurar que una nueva generación de líderes sea formada.

Esto se relaciona directamente con la intención de cambiar de empleo. El 71% de aquellos que esperan hacerlo dentro de los próximos dos años, se ven insatisfechos con el grado de desarrollo de sus habilidades de liderazgo – 17% más que aquellos que esperan permanecer en sus empleos actuales hasta el año 2020, al menos.

Adicionalmente, es más probable que los empleados más leales acuerden con que hay disponibilidad de entrenamiento y soporte para aquellos aspirantes a roles de liderazgo, y con el hecho de que se anima a los empleados más jóvenes a que persigan roles de liderazgo.

Por otro lado, los empleados menos leales tienden a decir precisamente que no son considerados para potenciales roles de liderazgo, y que sus habilidades de liderazgo no están siendo desarrolladas.

El propósito más allá de las ganancias

Los valores corporativos que son compartidos y adoptados por los millennials también promueven la lealtad, particularmente cuando los empleadores demuestran un fuerte sentido del propósito de la compañía, más allá del éxito financiero. Así, los millennials que esperan permanecer con sus empleadores actuales al menos unos 5 años, son más propensos a calificar positivamente la cultura corporativa y la atención a las necesidades de las personas.

Satisfacción “Y”

Existen otros comportamientos y rasgos organizacionales que promueven un sentido de optimismo entre los millennials. Estos se muestran más satisfechos, cuando perciben una cultura de trabajo inclusiva y creativa (76%) más que autoritaria o basada en reglas (49%). Específicamente, en organizaciones con altos niveles de satisfacción del personal, los millennials reportan:

- Comunicación abierta y fluida (47% vs. 26% en ambientes en que la satisfacción del empleado es baja).
- Una cultura de soporte y tolerancia mutua (42% vs. 25%).
- Un fuerte sentido de propósito, más allá de las metas económicas (40% vs. 22%).
- Estímulo a la participación activa entre los empleados (38% vs. 21%).
- Fuerte compromiso con la equidad y la inclusividad (38% vs. 21%).
- Comprensión y apoyo a las ambiciones de los empleados más jóvenes (34% vs. 15%).

Por su parte, cuando estas características resultan visibles en una organización, se observa también su correlato en los niveles de lealtad.

2.2.4. Revolución millennial: ¿verdad o mito?

A lo largo de los últimos años, numerosos estudios han sido publicados vaticinando cómo la llegada de los millennials podría “revolucionar” el mundo del trabajo. Todos con una característica en común: la presunción de que la generación Y es - casi por definición - (en todo) diferente a sus antecesoras.

No obstante, la distinción principal entre los millennials y el resto de las generaciones tiene esencialmente que ver con su competencia digital. Los gen Y son los primeros en crecer inmersos en un mundo digital. Utilizando tecnologías sociales y móviles, accediendo de manera inmediata a la información, a las ideas y a la inspiración, y comunicándose y colaborando de manera instantánea.

Es más, toda esta “agitación” entorno a los millennials parecería sugerir que las diferencias generacionales serían aún más profundas. Los comentarios menos halagadores en ocasiones

tildan a los millennials de “perezosos, egoístas, y superficiales”. Otras opiniones un poco más favorables pintan a esta generación como abierta, y con un fuerte sentido de la comunidad, como se ha mencionado anteriormente.

Entonces, cuál es la verdad detrás de los jóvenes Y no resulta un pregunta menor en un tiempo en que los millennials han alcanzado, inclusive, algunos niveles jerárquicos en las organizaciones, y ya influyen importantes decisiones de negocios.

El mismo estudio de la firma Deloitte citado en la sección anterior desmiente algunas ideas bastante generalizadas acerca de los millennials. En cuanto a sus objetivos personales, se observa que una minoría en realidad de los millennials presenta el deseo de fama, alto perfil en redes sociales y acumulación de riqueza. En su lugar, las metas personales de los millennials son mucho más tradicionales, y tienen sencillamente que ver con el equilibrio entre vida personal y trabajo, tener un hogar propio, una pareja con quien compartir su vida, y suficientes ahorros para el momento de su retiro.

De algún modo existe también la creencia de que los millennials son, en general, impacientes para esperar una promoción, dependientes del reconocimiento, susceptibles a la crítica y, desde la óptica de sus antecesores generacionales, no preparados para el esfuerzo que requiere el éxito profesional. Utilizando una técnica de trade-off, Deloitte presentó a un grupo de millennials un conjunto de 14 factores a ser considerados al decidir si trabajar para cierta organización. Estos fueron agrupados de a 4 para que los participantes eligiesen cuáles de ellos representaban la más fuerte y la más débil razón para seleccionar un empleo. (Los cuartetos fueron generados aleatoriamente hasta que cada uno de los 14 factores se haya medido contra el resto).

Los hallazgos fueron reveladores. La compensación económica determina la elección de una organización por parte de los millennials en mayor medida que todo el resto de los factores. Este factor por sí solo da cuenta del 22% de la influencia combinada de los 14 factores relevados.

Sin embargo, la dimensión financiera interactúa con otras y no impacta las decisiones de los millennials aisladamente. Claramente, ante la misma oferta salarial, otros factores

entran en juego. Y comprender estos factores de manera integral será lo que permita a los empleadores atraer y retener el talento Y.

Por otro lado, en un estudio multi-generacional⁵¹ IBM ha comparado las preferencias y patrones comportamentales de los millennials con aquellos de los gen X y baby boomers, y ha arribado a la idea de que los jóvenes del milenio tienen, de hecho, aspiraciones semejantes a las de sus colegas mayores. Y si bien existen algunas distinciones intergeneracionales, las actitudes de los millennials no constituyen polos opuestos con las del resto del personal.

En línea con los hallazgos de Deloitte, IBM también ha encontrado que los millennials presentan aspiraciones de carrera similares a las de sus antecesores. Así como la generación Y también busca seguridad financiera y crecimiento profesional, la generación X y los baby boomers también buscan trabajar en contextos diversos.

Los millennials también se alinean con los X y baby boomers en cuanto a los drivers del engagement. Parecería ser que así como los baby boomers, los millennials destacan la importancia del liderazgo inspiracional, una buena estrategia de negocios, compensación basada en el desempeño y posibilidades de promoción. Sorprendentemente, según el estudio, los gen Y le darían menos importancia que los X al ambiente de trabajo colaborativo, a la libertad para innovar y la flexibilidad para gestionar su balance entre vida personal y trabajo. No obstante, las diferencias serían menores, y las tres generaciones aprecian las mismas cualidades.

En otro orden de cosas, al calificar al que podría ser el jefe perfecto, los millennials se inclinan, ante todo, a quien sea ético, justo, y valore la transparencia y la confiabilidad. Ciertamente, piensan que es menos importante tener un jefe que reconozca los logros y pida sus opiniones. Cuando se trata de reconocimiento, los representantes de la generación X se ubican casi en el mismo lugar, y los baby boomers muestran una tendencia algo mayor a preferir un jefe que integre sus miradas.

De manera que, según la investigación, la idea de que los millennials esperan recibir todas las oportunidades “en bandeja”, y tienen cierta adicción al reconocimiento, sería

⁵¹ IBM, (2014), “Myths, exaggerations and uncomfortable truths”. IBM Institute for Business Value.

palpablemente falsa. Estos no tienen más hambre de elogios que sus antecesores. Lo que sí desean, definitivamente, es ser tratados con justicia.

En cuanto a su condición de nativos digitales, si bien es cierto que los millennials son adeptos a la interacción online, esto no quiere decir que esperan hacer todo de manera virtual. Por ejemplo, cuando se trata de adquirir algún nuevo conocimiento o habilidad relacionada al trabajo, ellos prefieren actividades presenciales. Se muestran apenas más satisfechos con actividades de aprendizaje virtual que sus colegas de otras generaciones, y entre sus primeras tres preferencias se incluye la interacción personal.

Otro mito desmentido por el estudio tiene que ver con la creencia de que – como nadie – los millennials cambiarían rápidamente de trabajo si su empleo actual no satisface sus pasiones. Falso. Los millennials parecerían hacer tal cosa por los mismos motivos que sus pares de otras generaciones. Al ser interrogados por las razones que los llevarían a cambiar de empleo, surgen algunos patrones: para crecer más rápidamente, por un ascenso, por cambiar a una actividad que les agrade más. Esto no arroja diferencias generacionales relevantes. Serían las aspiraciones, y no la edad, lo que determinaría por qué las personas cambian de empleo, y los millennials quieren avanzar en sus carreras tanto como sus antecesores.

Hay cierta evidencia, sí, de que los millennials son más itinerantes que otras generaciones. Aunque esto probablemente no sea más que el reflejo de las condiciones económicas actuales. El 75% de los millennials encuestados en el estudio han expresado haberse mantenido en sus empleos actuales por 3 o más años, lo que sugiere que no se ven más inclinados que otras generaciones a moverse de un trabajo a otro.

Tal como lo señalaba Deloitte en su investigación, cuando la compensación económica es quitada de la ecuación, el balance vida-trabajo, y las oportunidades de crecimiento (especialmente en Argentina) y de asumir roles de liderazgo, se destacan como factores de atracción y retención. Y estos se ven seguidos por los acuerdos de trabajo flexible, el sentido de propósito, y programas de capacitación que apuntalen el desarrollo.

2.2.5. Ingreso de los millennials al mundo laboral y convivencia inter-generacional

No hay duda, a esta altura, que el desafío pasa aquí por la integración y la gestión de la diversidad. Franichevich y Marchiori (2008) dicen que la diversidad nos pone frente a dilemas. Dado que “el otro” es diferente, nuestra primera reacción es juzgarlo, y nuestro mapa mental nos lleva inicialmente a la resistencia y al rechazo. Superar esa barrera natural supone correr ciertos riesgos, e implica tener la apertura suficiente para respetarlo tal cual es. Es recién allí, cuando empezamos a valorar su enfoque y comienza el enriquecimiento mutuo. Descubrimos una oportunidad, a partir de la combinación de nuestras diferencias, en una integración superadora.

Los millennials llegan al mundo laboral aportando, sobre todo, estupendas habilidades con la tecnología, amplios conocimientos, energía e inteligencia, y por ello serán esenciales para la organización que se pretenda de alto rendimiento.

También, la actitud de manifestar aquello con lo que no están de acuerdo, y que por mucho tiempo, sus antecesores callaron. Las empresas deberán entonces aprender a escuchar la voz de los empleados que hoy eligen hablar, exigen y esperan una devolución de la organización.

Por todo lo anterior, el ingreso de los millennials al mundo del trabajo y la convivencia de los distintos grupos generacionales en el mismo contexto, propone cierta revolución en el mundo profesional, y plantea la evaluación - al menos - de nuevos estilos de liderazgo, y la flexibilidad que estos requieren por parte del líder.

Tal como lo pone Molinari (2014)⁵² desde hace un buen tiempo ya, estos aspectos han estado siendo considerados en los programas de desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones. Para los gerentes cuyos equipos están integrados por empleados de diferentes edades, será prioritario entender las diferentes actitudes y expectativas de una fuerza laboral intergeneracional, si se quiere potenciar la motivación para el trabajo conjunto y la productividad de las empresas.

⁵² Molinari, P., Op. Cit.

2.3. CAPÍTULO 3: EL CASO IBM ARGENTINA

Con la fusión de tres pequeños fabricantes estadounidenses que vendían máquinas contables mecánicas, balanzas y relojes, surge, en 1911, Computing-Tabulating-Recording Company. 3 años más tarde, cuando Thomas Watson Senior se incorpora a la misma como gerente general, se ubica con ello en el epicentro del capitalismo americano en los albores de una nueva era. Aquella joven compañía, que luego él convirtió en International Business Machines, era por entonces sólo un conjunto de oficinas en un edificio de la ciudad de Nueva York.

En palabras de Richard Tedlow (2004)⁵³, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, “a Tom Watson debería atribuírsele la idea de que la información sería el elemento más importante del siglo XX”. Y, ciertamente, Watson estaba por convertir a C-T-R en una compañía muy diferente a las de la época. Él supo comprender que los dispositivos contables y calculadoras de su compañía podían ayudar a los ferrocarriles por ejemplo, empresas metalúrgicas, fabricantes y comerciantes a manejar sus datos. Fue capaz de ver que, en el nuevo siglo, el capital intelectual sería el activo más importante de una empresa, es decir, la información que acumulara, el conocimiento que creara y las ideas de su personal. Y no el dinero, no la fuerza física, ni la materia prima.

Cuando Watson se hizo cargo de C-T-R, la corporación moderna aún no existía como tal, no estaba conceptualizada, y él desempeñó un papel muy significativo a la hora de echar sus cimientos. Watson tenía claro que la información sería la base del valor económico. También tenía claro que el comercio estaba destinado a volverse global. Estaba convencido de que la responsabilidad empresaria no se limitaría a los accionistas sino que se extendería a la sociedad en general. Así que se propuso con empeño construir una organización que personificara conscientemente su mantra “Think” (piensa). Siguiendo a Maney, Hamm y O’Brien (2001)⁵⁴, durante los siguientes 40 años, Watson iniciaría un proceso de descubrimiento – con muchos tropiezos, pero con más logros – que traduciría estos

⁵³ Tedlow, R., (2004), **The Watson Dynasty: The Fiery Reign and Troubled Legacy of IBM's Founding Father and Son**, Harper Business, Nueva York.

⁵⁴ Maney, K., Hamm, S., O’Brien, J. M., (2011), **Trabajando por un mundo mejor. Ideas que transformaron un siglo y una compañía**, IBM Press – Pearson, Nueva Jersey.

impulsos intuitivos en políticas y prácticas, descubrimientos científicos y la noción, en ese momento radical, de una cultura corporativa intencionalmente creada.

2.3.1. El Ser y Hacer de la corporación

Si se pudiese pensar en un pequeño conjunto de preguntas o aspectos que hayan atravesado la historia del pensamiento empresarial desde la antigua Grecia hasta el moderno Silicon Valley, probablemente los cuatro que siguen permitan exponer una buena perspectiva del pasado y el presente de IBM, en términos de lo que sus líderes necesitan plantearse y responder.

Definición y manejo de la compañía

Durante los últimos 100 años, la gerencia corporativa se ha apartado del modelo de centrar la empresa en un único líder poderoso, propio esto del siglo XIX, y ha adoptado un enfoque más interrelacionado, más horizontal. Si bien obviamente hay excepciones, son cada vez más las organizaciones guiadas por culturas corporativas creadas deliberadamente, por lo general cimentadas sobre valores compartidos que persisten cuando el líder ya no está. IBM fue pionera en este cambio, no simplemente a la hora de inculcar una ética, sino también al buscar una diferenciación, la identidad corporativa y la definición de la razón de ser de la compañía.

Creación de valor

Desde la era industrial hasta la monetización del conocimiento y el capital intelectual del siglo XX, se puede rastrear el cambio habido en los modos de crear valor de la empresa moderna. Se adoptan múltiples formas no sólo en el desarrollo de productos, sino también en todos los aspectos operativos. Esta progresión ha implicado en IBM que la compañía crearía un creciente valor mediante la colaboración abierta y profunda con otras compañías, gobiernos e incluso individuos, participando plenamente de una economía en red.

La organización dentro de una economía global

Así como en el siglo XIX ser internacional significaba tener presencia en todo el mundo, durante el siglo XX pasó a significar otra cosa: ver el mundo holísticamente, como un

mercado y como una fuente de recursos y talentos. A raíz de ello, la corporación moderna ha evolucionado desde el modelo internacional al modelo multinacional, y finalmente al modelo integrado globalmente de este siglo XXI, del que IBM es absoluto exponente. En ese camino, IBM ha creado nuevas destrezas, procesos y sistemas de gobernanza a fin de manejar las tensiones inherentes a la tarea de ser global y local al mismo tiempo.

Compromiso de la organización con la sociedad

Durante las primeras décadas del siglo XX, la filantropía era una cuestión personal de unos pocos industriales pudientes y aislados, y las empresas sólo respondían a sus accionistas. Con el correr del siglo, IBM entendió que las relaciones responsables que entablara con la sociedad impactarían en la forma en que se definía a sí misma. Así, hoy se ve que el grado de compromiso social se ha integrado a los negocios, y se ha vuelto esencial para las decisiones que se toman en el contexto de la corporación moderna.

La evolución de IBM a lo largo de su más de un siglo de vida, incluso su experiencia casi trágica a comienzos de la década del 90, la ha convertido en una compañía sumamente diferente de aquella a la que Watson se incorporó en 1914. De hecho, la compañía ha cambiado enormemente en los últimos 15 años, para encontrarse nuevamente hoy ante un nuevo proceso transformacional. Durante todo este recorrido, sus líderes se han planteado las cuestiones fundamentales arriba mencionadas, han reafirmado seguramente algunas de las creencias anteriores y han obtenido también, sin duda, nuevas respuestas. Los IBMistas de hoy conocen muy bien lo que puede ocurrir si una organización pierde de vista los valores corporativos fundamentales y no responde enérgicamente a las necesidades más profundas de sus clientes. Comprenden que, en el clima corporativo actual, lo que se precisa para perdurar no es otra cosa que una transformación continua.

IBM se sigue reinventando. Y si se trata de alguna lección que la historia de IBM pueda dejar sobre el liderazgo, en palabras de Sam Palmisano, CEO de la compañía hasta 2011, “Debemos estar dispuestos a cambiar nuestro negocio y siempre estar un paso por delante de ese cambio”.⁵⁵

⁵⁵ Sam Palmisano (CEO, IBM), entrevista efectuada por Steve Hamm, 6 de Mayo de 2010.

2.3.2. Una cultura intencionalmente creada

La conciencia cultural habría sido inconcebible para la mayoría de las empresas del siglo XIX. Pero con el nacimiento de la corporación moderna basada en el conocimiento, IBM entendió que la cultura pasó de ser irrelevante a ser urgente, y que la cultura que se propusiera crear intencionalmente se convertiría no sólo en una simple dimensión de la compañía, sino en su principio organizativo.

Tal era la compañía que Watson tenía en mente cuando se incorporó a C-T-R. Cuatro décadas de innovaciones gerenciales, la extensión de esto en manos de su hijo durante las dos siguientes, y la administración de su legado por parte de los líderes e “IBMeístas” de las generaciones sucesivas, permiten extraer no sólo algunos principios esenciales de cómo la compañía gestiona sus operaciones y se compromete con la sociedad, sino también algunas tensiones inherentes que derivan de este nuevo enfoque.

Entendiendo los valores en su sentido de identidad y diferenciación de la organización, es por allí por donde debe comenzar la creación de una cultura para una compañía basada en el conocimiento. La forma en que se establecen estos valores depende de la era y de la compañía en cuestión. IBM lo hizo en sus comienzos a través de las declaraciones de su fundador, cuando paradójicamente, la idea era que basando la empresa en valores se le quite, en realidad, importancia a aquel líder. Es decir, cuando este ya no esté, toda la compañía sabría cómo actuar y establecer prioridades.

Este es un punto crucial. Naturalmente la personalidad y los valores de los individuos que crearon la compañía han impactado en la impronta de su cultura. Esa cultura será sostenible siempre que sea susceptible de prosperar aun cuando de den cambios en los productos, los mercados y las tecnologías, y el líder dominante deje su lugar. Y la compañía a su vez será sostenible en la medida en que su cultura lo sea. Se trata de una tarea terriblemente difícil, y su éxito o fracaso se hace visible solo después de mucho tiempo.

Thomas Watson Senior convirtió a la organización casi decadente de principios de siglo en un gigante industrial de gran fortaleza, y en esa conversión integró al ADN corporativo ciertos valores. El respeto al individuo, la búsqueda continua de la excelencia, y el compromiso a brindar el mejor servicio al cliente, distinguen a IBM y han conformado el

conjunto de creencias básicas, adoptadas por millones de empleados en el transcurso de más de 100 años, sobre las que la compañía siempre ha funcionado.

Al decir del propio Thomas Watson Junior sobre el éxito empresario, “creo firmemente que cualquier organización, si desea sobrevivir y alcanzar el éxito, debe tener un conjunto sólido de creencias sobre las que fundamente todas sus políticas y acciones. Luego, creo que el único factor más importante en el éxito corporativo es la adhesión inquebrantable a esas creencias. Finalmente, si una organización desea enfrentar los desafíos que le presenta el mundo cambiante, debe prepararse para cambiar todo sobre sí misma, excepto esas creencias, mientras transita su vida corporativa”.⁵⁶

Precisamente, y tal como señala Maney (2003)⁵⁷, asentar una organización en creencias fundamentales es la base del enfoque que adopta IBM para crear una cultura corporativa. Naturalmente, cuando Watson padre introdujo las “Creencias Fundamentales” de IBM un siglo atrás, nadie habría empleado tal expresión. Sin embargo, con la perspectiva de la experiencia, es posible entender por qué a Watson Senior se lo considera el primer líder corporativo en crear una cultura conscientemente dentro de una compañía.

Muchas de las políticas que Watson gestó para darle forma a IBM nacían de su respeto hacia el personal. Consideraba a todos los empleados como pares, y presentó lo que llamó “The Man Proposition” (“La Propuesta Humana”) durante un discurso ofrecido a los ejecutivos, vendedores y trabajadores de la fábrica de IBM en Endicott, Nueva York, en 1915. Sobre una hoja de papel, Watson escribió una lista de puestos de la compañía, como “gerente” (manager), “representante de ventas” (sales man), “gerente de planta” (factory manager), y “obrero” (factory man). Luego tachó todas las letras excepto las que conformaban la palabra “man” (hombre) en cada uno de aquellos cargos. Y dirigiéndose a su audiencia dijo: “debemos tener presente en todo momento que, sin importar nuestras ocupaciones o responsabilidades, todos somos seres humanos, gente que unida, codo a codo, trabaja por un bien común; todos tenemos un interés compartido, y el bien individual de cada uno afecta el bien mayor de la compañía”.⁵⁸

⁵⁶ Watson Junior, T., (1963), **A Business and Its Beliefs**, McGraw Hill, Nueva York.

⁵⁷ Maney, K., (2003), **The maverick and his machine**, John Wiley & Sons, Inc., Nueva Jersey.

⁵⁸ “The Man Proposition”, 25 de Enero de 1915, archivo corporativo.

“The Man Proposition” también abarcaba a las mujeres. Con diferentes programas y acciones Watson se ocupó de empoderar a las mujeres de la compañía, y de animarlas a que demuestren sus capacidades. En 1935, mucho antes de que la segunda guerra mundial exigiera la incorporación de millones de mujeres estadounidenses al trabajo, IBM comenzó a emplear mujeres para enseñarles a los clientes a utilizar sus equipos, y como profesionales de Recursos Humanos. “Los hombres y las mujeres harán el mismo tipo de trabajo por igual salario. Recibirán el mismo tratamiento y tendrán las mismas responsabilidades y oportunidades de progreso”, Watson anunció ese año en el periódico New York Sun.⁵⁹ Esta disposición a fundar el progreso social entre el personal se volvió parte esencial de la cultura de IBM. Sin embargo, aún resta mucho por recorrer. En la actualidad, las mujeres conforman el 29% del personal a nivel global, y el 25% de los puestos gerenciales.

Otra de las innovaciones gerenciales de Watson fue la llamada política “open-door” (de puertas abiertas), que introdujo a comienzos de la década de 1920 y que se mantiene hasta hoy. Sencillamente, cualquier empleado que sintiera que no estaba recibiendo un tratamiento adecuado o equitativo, podía enviar una carta al presidente, y su reclamo sería investigado. En palabras de John Opel, CEO de IBM desde 1981 a 1985, “establecía que el individuo tenía derecho a decir lo que quisiera, y que el gerente debía escucharlo”.

Luego de que Thomas Watson Junior fuera nombrado presidente de IBM en 1952, prometió convertir a la compañía en una organización capaz de responder a los desafíos de una industria muy cambiante. Watson hijo creía que la compañía debía reorganizarse para poder anticipar mejor las tecnologías y necesidades cambiantes del mercado, y adelantarse a ellas. Es decir, a su modo, Watson Junior también fue un hombre avasallante, pero comprendió que la empresa no podía ser manejada por una única persona, ni siquiera por un equipo.

En 1955, un evento marcó, simbólicamente, el final de una era y el comienzo de otra. En Noviembre de ese año, 50 ejecutivos de la compañía se reunieron en Pensilvania, para acudir a una “academia ejecutiva”. Watson Senior dio allí el que terminó siendo un discurso de despedida ante sus ejecutivos, ya que fallecería siete meses después, pero además, el propósito del encuentro consistía en sentar las bases de una nueva IBM, cuyo

⁵⁹ Archivo corporativo.

proceso comenzaba por establecer sistema gerenciales más eficientes, mejorar las comunicaciones internas y distribuir el poder y las responsabilidades en todos los niveles de la organización. “La empresa quedará salvada si podemos delegar eligiendo a las personas correctas y confiriéndoles autoridad”, profesó.⁶⁰

En un encuentro gerencial de tres días llevado a cabo pocos meses después, se estableció una estructura jerárquica y a la vez funcional, frecuente en compañías como GM y General Electric. Los gerentes de las divisiones operativas tenían la autoridad y la responsabilidad de hacerse cargo de sus operaciones, mientras que el personal ejecutivo establecía políticas y estrategias generales y brindaba asesoramiento a los gerentes de línea. Así, los cambios introducidos a partir de esta oportunidad crearon la organización sólida que lideraría la industria informática durante décadas. Muchos habían sido apenas trazados por su padre, y Watson Junior los transformó, a mediados de siglo, en los pilares de IBM.

Uno de ellos fue precisamente un programa de formación para ejecutivos, inaugurado en 1957, el que fue el primer programa formal de educación en administración de la empresa. Siguiendo para ello el reciente ejemplo de GE, IBM contrató profesores universitarios para que impartieran algunos de los cursos. Y en la primera de las clases, Watson incitó a los ejecutivos a generar debates y creatividad. “Nunca actúen como el empleado cauto y ortodoxo. En esta escuela no hay lugar para este tipo de personas”, señaló. Desde entonces, IBM ha capacitado a cientos de miles de gerentes (18.000 solo en 2010), muchos de los cuales se convirtieron en altos ejecutivos de IBM y de otras compañías. De hecho, la revista *Fortune* nombró a IBM como la mayor corporación global formadora de líderes de 2009.⁶¹

Otro de los factores clave en la capacidad de IBM de perdurar durante un siglo y un elemento esencial de su cultura corporativa, es la habilidad de pensar en grande. Al decir del propio Watson Junior en 1962: “creemos que una organización solo se destacará si está dispuesta a asumir tareas aparentemente imposibles. Los hombres que se proponen hacer lo

⁶⁰ Archivo corporativo.

⁶¹ Kowitz, B., Thai, K., “World’s Best Companies for Leaders”
http://money.cnn.com/galleries/2009/fortune/0911/gallery.leadership_top_ten.fortune/index.html

que otros catalogan de imposible, son los mismos que aportan descubrimientos, producen invenciones, y mueven el mundo hacia adelante”.⁶²

A comienzos de la década de 1990, los problemas de IBM se agravaron. Allí apareció Lou Gerstner, ex consultor de McKinsey y CEO de RJR Nabisco. Al contrario de lo esperado, Gerstner no se dedicó a reducir gastos. Se dedicó a reconstruir, y su liderazgo es ampliamente reconocido como el catalizador de uno de los grandes giros en la historia de la empresa moderna. En sus propias palabras: “Me di cuenta, con mucha claridad, de que el simple hecho de establecer una dirección estratégica o señalar los límites no basta para impulsar el cambio en una organización. El cambio no sucederá a menos que se comprenda la cultura de la misma. ¿Qué valoran las personas? ¿Qué piensan que es correcto para la compañía? Estos factores son inmensamente importantes”.

De allí que, tanto durante su gestión como en la de su sucesor Sam Palmisano, mucho se ha dedicado a resignificar los supuestos culturales de la compañía, que para entonces, parecían haberse vuelto disfuncionales. Sin ir más lejos, en lo que fue aquel casi derrumbe de la compañía, persistencia y posterior resurgimiento, la cultura organizacional ha desempeñado un papel fundamental, que hoy nos permite visualizar la compañía como un testimonio de fuerza y resistencia – para bien y para mal – de una cultura empresarial profundamente arraigada.

2.3.3. Creencias actuales

Cuando Sam Palmisano llega a IBM en 2002, creyó era momento de revisar aquellas creencias fundamentales de los tiempos de Watson, que si bien habían sido muy útiles durante décadas, parecían haber recaído en algo muy distinto de su intención original. Con el correr del tiempo, el “respeto por el individuo” se había convertido en una suerte de derecho. La “excelencia en todo” rozaba un perfeccionismo que inhibía la toma de decisiones. Y “el mejor servicio al cliente” con frecuencia significaba “darle al cliente lo que sea que este quiera”.

⁶² Watson Junior, T., Op. Cit.

Además, IBM estaba expandiéndose globalmente, incorporando cientos de empleados en mercados emergentes. Palmisano quería crear un tejido cultural que permitiese integrar a esta organización en crecimiento, y consideraba que el mismo debía necesariamente basarse en valores, si IBM quería volver a ser una gran compañía.

Es decir que, en una tarea arriesgada, el nuevo CEO estaba poniendo sobre la mesa la discusión sobre si los valores debían actualizarse para reflejar fielmente las realidades cambiantes del nuevo siglo. Y así fue que, en 2003, invitó a todo el staff global de la compañía, más de 300.000 empleados, a dar su opinión en una sesión que se denominó Values Jam. Al decir del propio Palmisano, “era un modo para que todos entendieran lo que IBM representaba”.

Los valores resultantes de tal debate, naturalmente semejantes a las Creencias Fundamentales de Watson, fueron:

- *Dedicación al éxito de cada cliente.*
- *Innovación que importa para nuestra compañía y para el mundo.*
- *Confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones.*

El último de ellos representa una evolución desde la creencia fundamental probablemente más cargada de emotividad - “respeto por el individuo” – a la puesta en relevancia de otro valor arraigado más explícitamente en la cultura de igualdad y delegación de poder, “la confianza y la responsabilidad personal”.

Y es que a la luz de la estructura de la compañía, resulta difícil pensar su gestión sin este ámbito de delegación, confianza y responsabilidad. Tal como Palmisano lo comentó a Harvard Business Review en 2004⁶³: “Consideremos nuestra estructura organizacional. Operamos en 170 países. Y para simplificar, digamos que tenemos entre 60 y 70 líneas de productos principales. Tenemos más de una docena de segmentos de clientes. Entonces, si representáramos toda esa matriz en tres dimensiones, tendríamos más de 100.000 celdas, en las que se deben cerrar ganancias y pérdidas todos los días, tomar decisiones, asignar

⁶³ Hemp, P., Stewart, T., “Leading Change When Business is Good”, **Harvard Business Review**, Diciembre 2004: <http://hbr.org/2004/12/leading-change-when-business-is-good/ar/1>

recursos, realizar concesiones. Cualquiera se volvería loco si tratara de manejar centralizadamente cada una de estas intersecciones.

De modo que, si no hay manera de optimizar la gestión de IBM mediante una estructura organizacional o un mandato gerencial, es preciso conferir poder a las personas y, al mismo tiempo, asegurarse de que estén tomando las decisiones adecuadas del modo adecuado.... Se debe crear un sistema de gestión que le confiera poder al individuo y brinde las bases para una toma de decisiones coherente con la identidad de IBM”.

Estos valores no pasaron a ser los valores de IBM, sino los valores de los IBMeístas, ya que fueron los empleados de la compañía en todo el mundo y no sólo el CEO, quienes los definieron. Y este fue el mayor cambio, que refleja principalmente el nuevo espíritu de la compañía del siglo XXI. El mismo Palmisano lo explicó también a Harvard Business Review: “¿Cómo se canaliza en integra este conjunto diverso y en constante cambio de talentos y experiencias, en un propósito común? ¿Cómo se hace para que las personas persigan ese propósito apasionadamente? Se podría emplear una gran variedad de procesos tradicionales, verticales. Pero ninguno funcionaría en IBM, y me atrevería a decir que tampoco funcionarían en muchísimas compañías del siglo XXI. No se pueden imponer mecanismos de mando y control en un plantel grande de empleados altamente profesionaes. (...) El CEO no puede decir: *Yo* he decidido cuáles son *sus* valores”.

Otro aspecto de la cultura de IBM, que ha sido y es factor clave para el éxito de la compañía en las buenas y en las malas épocas, es la iniciativa de innovar y construir un mundo mejor, contribuyendo al progreso general. Durante la gestión de Palmisano por ejemplo, el CEO ha vendido todos los productos básicos de IBM (commodities) y los ha reemplazado por productos y servicios que se ubican en escalafones más altos de la cadena tecnológica, centrando su atención no tanto en el hardware, sino más bien en el software y su experiencia de negocios. Así es que en cada una de sus reuniones, Palmisano solía desplegar las motivaciones de cada uno de los cambios, alentando a los empleados a dejar de lado sus glorias pasadas y ayudar a inventar el futuro.

Todo lo dicho anteriormente tiene en la compañía un efecto directo y particular sobre el papel más visible de la jerarquía tradicional: el gerente. Al estar la cultura fundamentada en

valores y comportamientos colectivamente generados y claramente articulados, y no en procesos uniformes de supervisión.

A los gerentes se los ha corrido de ese rol de supervisores, para considerárselos más bien orquestadores y catalizadores. En otras palabras, el gerente tradicionalmente concebido, en empresas como IBM ha quedado obsoleto. Randy MacDonald, vicepresidente senior de RRHH de la era Palmisano ha llegado a decir: “A los gerentes se los necesitará menos. Muchas de las tareas que hoy desempeñan, las efectuarán sistemas gerenciales que utilizarán la red para posibilitar una diversidad colaborativa de pensamiento.” Hace no mucho atrás MacDonald creía que, en algún momento, IBM desarrollaría un software sofisticado de gestión de decisiones que en muchos casos le permitiría al empleado tomar acciones que antes dependían del gerente. Y hoy, sólo algunos años después, la compañía no se encuentra muy lejos de ello.

Se ha vuelto una compañía para quien la cultura es el propósito mismo de su gestión, y no una herramienta más. Motivo por el cual, también ha comprendido que debe actuar en consecuencia rigurosa con los valores declarados, y de manera sistemática en el día a día del quehacer empresarial, si se espera que tales valores no resulten vacíos de sentido.

2.3.4. Estructura corporativa de soporte al liderazgo

Este apartado debe comenzar por definir, necesariamente, a quiénes la compañía considera “líderes”. IBM define a los líderes como aquellos individuos con un significativo grado de influencia dentro de sus organizaciones. Aquí se incluyen directores, vice presidentes, presidentes, y ejecutivos C-level. Gerentes de menor jerarquía no serían formalmente “categorizados” como líderes aunque, en la práctica, estos y aquellos reciben esencialmente los mismos programas de formación en liderazgo, y se rigen por las mismas políticas y prácticas.

Dentro del área de Recursos Humanos la compañía cuenta con la organización llamada Business and Technical Leadership (BTL), cuyo equipo es el responsable de identificar oportunamente los individuos más talentosos para los roles clave de liderazgo, y desarrollar

un grupo diverso de líderes de alto desempeño con el potencial de liderar hoy y de cara al futuro.

Según la misma compañía, la misión de BTL es “ubicar líderes transformacionales y ágiles en roles que enriquezcan la cultura de IBM y alimenten el crecimiento de la compañía”. Esto es llevado a cabo mediante un proceso de revisión anual de talentos, y de planificación del staff gerencial y de los respectivos procesos de sucesión.

BTL trabaja colaborativamente con las unidades de negocios definiendo roles críticos, y las habilidades y expertise necesarios para tener un desempeño exitoso en los mismos. Los gerentes evalúan el potencial ejecutivo del staff que ha alcanzado determinado nivel jerárquico. Estos individuos reciben un seguimiento personalizado de los logros de sus carreras, articulan aspiraciones profesionales, comparten sus experiencias de liderazgo y su expertise en una red de altos ejecutivos, y reciben oportunidades de desarrollo para competir por roles estratégicos para la transformación de la compañía.

Luego de evaluar el potencial ejecutivo, documentar el perfil y necesidades de cada uno de los individuos identificados, revisar este pool de talentos con los más altos ejecutivos de cada unidad y región, las rondas anuales de evaluación culminan con el análisis al nivel del CEO de la corporación, tanto del mercado como del propio equipo de talentos, para asegurar que la compañía cuenta con los más altos estándares de desarrollo del liderazgo.

A su vez existe otro espacio de formación, llamado “Leadership Excellence” para aquellos individuos que se inician en la carrera gerencial, y su nivel jerárquico aún no les permite ser incorporados al programa central de desarrollo ejecutivo.

En todas las instancias del desarrollo gerencial y ejecutivo de un individuo, es su gerente directo el responsable de entrenarlo (oficiar de coach), y facilitarle el acceso a oportunidades de desarrollo de su liderazgo, experiencias y programas de formación.

2.3.5. El liderazgo para IBM

La compañía conceptualiza su visión del liderazgo a través de diez aspectos que considera esenciales para el éxito de sus líderes y a los que llama “Leadership Strengths”.

Responsabilidad

El líder asume responsabilidad personal por cada una de sus decisiones y acciones. Es decisivo, orientado a resultados, y asume riesgos conscientemente para el crecimiento de la organización. Es determinado y gestiona el negocio de la compañía como si fuera propio, sin dejar que la burocracia interfiera en hacer lo que es correcto para los clientes y para el personal.

Adaptabilidad

El líder se reinventa incansablemente, y se transforma a sí mismo y a su manera de trabajar. Invita a otros a desafiar sus presunciones, sin temor a encontrar realidades incómodas. Enfrenta los modelos improductivos, deja de lado las formas obsoletas, y nunca permite que la cultura del conformismo lo limite a alterar el estatus quo.

Autenticidad

El líder es fiel a sí mismo y celebra la diversidad única del liderazgo de la compañía. Actúa justamente y construye confianza en cada contexto, incluso en condiciones de adversidad. Es consciente de sí mismo y no permite que las presiones del negocio le impidan liderar con integridad y respeto.

Colaboración

El líder trabaja en equipo, entendiendo que esa es la forma de alcanzar los logros que individualmente serían imposibles de obtener. Valora la diversidad de pensamiento, y construye relaciones genuinas, equipos inclusivos, y redes variadas. Se involucra con los clientes como co-creador, y jamás permite que las barreras interpersonales, organizacionales y geográficas, obstaculicen colaborar para el éxito de la compañía.

Pensamiento crítico

El líder busca respuestas a través del análisis de los datos, la intuición, equilibrando el pensamiento independiente y la consideración de diferentes perspectivas. Enfrenta los problemas abordándolos radicalmente y convirtiendo los dilemas en oportunidades, aun cuando se lo hace en condiciones de información incompleta e imperfecta. Utiliza el juicio racional, y no permite que la complejidad lo lleve a decisiones sesgadas.

Coraje

El líder tiene valor y determinación para perseguir los objetivos más desafiantes, con la convicción de superar los obstáculos que se presenten en el camino. Tiene tenacidad para concretar su visión, y no permitir que el temor y el fracaso le impidan alcanzar sus metas.

Influencia

El líder impacta constructivamente las acciones, actitudes, y perspectivas de los demás, a través de su discurso persuasivo. Comparte una visión que tracciona, y construye consenso inclusive a través de los grupos más diversos. Si bien es asertivo con su perspectiva, valora la discrepancia y jamás utiliza la manipulación ni la coerción como medio para el acuerdo.

Innovación

El líder desafía los límites de lo posible, constantemente. Es naturalmente curioso, inquisitivo, eterno aprendiz que promueve nuevas ideas y técnicas para la obtención de resultados. Experimenta, aprende, prueba hasta el mejor resultado, sin dejar que los procesos ni la perfección se interpongan en el camino del progreso.

Inspiración

El líder captura la mente y el corazón de su gente, al crear un firme sentido de propósito. Genera energía positiva y apertura, motivando a los miembros de su equipo a ir “más allá” por la compañía. Se esfuerza apasionadamente por una compañía “esencial”, sin permitir que la presión de los objetivos trimestrales lo desvíe de liderar a través de la inspiración.

Orientación a la gente

El líder valora a la gente a través de sus palabras y sus acciones. Reconoce sus aportes, celebra los logros individuales y como equipo, y entrena a sus colaboradores para progresar, al tiempo que mantiene altos estándares y se rehúsa a aceptar el bajo desempeño. Confía en la capacidad de su equipo, y nunca lo subestima de cara al éxito de la compañía y de sus clientes.

Tabla N° 6: IBM Leadership Strengths

2.3.6. El camino del liderazgo

Desde la que la compañía llama “IBM Leadership Academy” equipos especializados administran distintos programas de entrenamiento tanto para quienes ya se encuentran iniciados en una carrera gerencial/ejecutiva, como para quienes aspiran a ella y son identificados por su alto potencial.

La compañía discrimina la carrera de quien es líder técnico (profesionales técnicos del área de las ciencias de la computación y afines), del líder no técnico (genérico), y les ofrece

programas educativos para cada una de las instancias de ambos caminos. En el caso del segundo grupo (líderes no técnicos), estos son:

Aspirantes a líderes:

“Aspiring to Management”: es el primer paso para quienes buscan una carrera gerencial. El programa incluye una auto-evaluación del empleado y una evaluación por parte de su superior directo, utilizando la herramienta conocida como “Manager Success Profile”. En base a las brechas identificadas, se desarrolla un plan de aprendizaje enfocado en el entrenamiento in situ. El gerente del individuo oficia de coach.

“Aspiring Manager Assessment and Development”: en esta instancia se sigue utilizando la herramienta antes mencionada sobre el perfil corporativo del manager tradicional, para aportar al individuo una evaluación profunda y detallada sobre sus habilidades. Se aplican distintos enfoques y metodologías, incluyendo evaluaciones online, entrevistas estructuradas, simulaciones presenciales. En base a los resultados, los participantes reciben recomendaciones sobre objetivos de desarrollo.

Gerentes de primera línea:

“Essentials to Lead”: con este programa se inicia formalmente la carrera gerencial del individuo. Se compone de varios módulos implementados a través de videos, plataformas interactivas, tareas de trabajo real, clases virtuales, etc., para contribuir a la rápida transición y adaptación del nuevo manager. Entre los tópicos se incluyen: compensación, diversidad e inclusión, desarrollo del empleado, relaciones con el personal, contratación, gestión del desempeño, reconocimiento, integración vida-trabajo.

“Manager Impact through Signature Experiences”: se trata de un programa altamente interactivo y práctico, que busca comprometer, inspirar y proveer herramientas para que los nuevos gerentes de la compañía sobresalgan en su rol. Los participantes son puestos en contextos de experiencias características con empleados, con el fin de aplicar los valores y prácticas corporativas en situaciones realistas, y superar desafíos puntuales. Reciben coaching, feedback e insights de pares y facilitadores, para desempeñar sus roles desde el liderazgo “agile”, la innovación y la estrategia.

“Advancing your Management Effectiveness through 360 Feedback”: para gerentes de primera línea experimentados, este programa les ayuda a incorporar evaluaciones 360°, e interpretar sus resultados, para crecer en efectividad.

Gerentes senior:

“Creating a Culture of Empowerment”: esta experiencia consiste en un conjunto especialmente diseñado de actividades altamente interactivas, que ayude a los gerentes recién promovidos a desempeñar su rol con excelencia. Co-facilitado por gerentes senior experimentados y especialistas en liderazgo, los participantes se enriquecen con insights relevantes, las mejores prácticas corporativas, y la potenciación de sus redes.

IBMéistas con potencial ejecutivo:

“Leading the Transformation”: este programa prepara a los líderes (aun) no ejecutivos para transformar exitosamente el negocio de la compañía, y adaptar su cultura para liderar el mercado. Se trata de una experiencia de descubrimiento, en la que los participantes trabajan en red con ejecutivos de diferentes unidades de negocios y aprenden nuevas maneras de liderar. Son introducidos en lo que la compañía llama “Transformational Leadership Framework” cuyos ejes se explican más adelante.

“Leadership Insights”: los participantes comprenden en profundidad la estrategia de la compañía a través de presentaciones de ejecutivos de distintos negocios, productos, servicios y soluciones. Aprenden “de primera mano” lo que implica ser un líder exitoso en IBM, cuáles son las expectativas sobre ellos como líderes senior, y cómo abordar el desarrollo de su propio liderazgo.

Ejecutivos:

“Accelerate Executive Leadership”: durante este programa de tres días, los ejecutivos tienen la oportunidad de ampliar y potenciar su red, y adquirir una perspectiva mucho más amplia para abordar el cambio organizacional y la gestión de la integración de la compañía. Construyen su imagen como ejecutivos, comprenden como inspiran e involucran a sus equipos de manera única, afrontan desafíos reales de negocios, se comprometen con su resiliencia y con el desarrollo de una cultura saludable en sus equipos.

“*Executive Insights*”: consiste en un programa para VPs recién contratados o promovidos, que apunta a potenciar la integración y el impacto del ejecutivo, a través del networking y la exposición ante ejecutivos senior quienes a su vez comparten información e insights sobre los imperativos estratégicos.

2.3.7. Aprendizaje continuo

Además de la oferta de entrenamiento arriba descrita, la IBM Leadership Academy tiene su espacio de aprendizaje continuo que también contribuye a potenciar la carrera de los líderes corporativos.

Aquí se ofrecen actividades orientadas a satisfacer necesidades específicas, y en formatos más flexibles, que permiten a los gerentes y ejecutivos aprovechar los distintos programas directamente cuando los requieren, y según los particulares objetivos de la instancia presente de sus carreras.

Incluye 4 ejes:

“*Leadership Workshops*”: intentan ofrecer soluciones flexibles para el mundo de hoy, abordando tópicos como: offerings customizados de negocios, coaching, impacto en millennials, dar y recibir feedback, gestión de empleados de bajo desempeño, oratoria, motivaciones y preferencias del liderazgo, liderazgo de equipos comprometidos, superación de sesgos inconscientes, liderazgo para una cultura “agile”.

“*Diversity & Inclusion*”: se orienta a inspirar innovación y talento. Ofrece programas sobre: LGBT, desarrollo del liderazgo de mujeres, canalización del potencial, minorías, y otros.

“*Targeted Leadership Programs*”: para apuntalar el progreso del staff de alto potencial, abarca tópicos como desarrollo de relaciones e influencia, creación del propio camino del liderazgo, desarrollo en gerencia general para graduados de MBA’s, desarrollo del liderazgo para recursos humanos.

“*Leaders Developing Leaders*”: enfocado en potenciar a los individuos de más alto desempeño a partir de la inspiración proveniente de sus pares. Incluye los programas y

actividades “Manager Champion Group”, “Faculty Academy”, “Team up account planning workshop”, y otros.

2.3.8. Marco del liderazgo transformacional

Así se refiere la compañía a su modelo de liderazgo, desde una mirada integradora de las relaciones humanas y del propio negocio. Consta de cuatro ejes que pueden sintetizarse como sigue.

<p><i>Sentido y acción para liderar la industria</i></p>	<p><i>Fomento de la co-creación y colaboración profunda</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Escanear constantemente el horizonte para identificar señales externas. • Acceder a redes diversas para fomentar las ideas. • Aceptar la información imperfecta y combinarla con intuición. • Abordar los problemas radicalmente, atacando barreras sistemáticas. • Declarar posiciones, decidir y actuar con sentido de urgencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un propósito claro. • Construir relaciones entre equipos para el fomento de la colaboración. • Involucrar a los clientes como co-creadores. • Buscar feedback e input activamente. • Hacer simple lo complejo, y lo simple, escalable.
<p><i>Comportamiento disruptivo para la definición de la cultura organizacional</i></p>	<p><i>Potenciación de la energía y talento del equipo</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desafiar las propias presunciones. • Cambiar patrones improductivos. • Identificar y expresar realidades incómodas. • Crear un ambiente seguro para la generación de insights disruptivos. • Experimentar, escalar o dejar pasar. • Producir el entregable mínimamente viable, luego iterar. • Pensar con valentía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar confianza en el equipo y mantener en ellos el sentido de la responsabilidad. • Apuntalar equipos asentados en diferentes locaciones y crear las condiciones para el desarrollo de equipos virtuales. • Establecer prioridades vehementemente. • Dar libertad para la creación. • Elevar el desempeño de los IBMeístas. • Entrenar a los IBMeístas para esforzarse y superarse.

	<ul style="list-style-type: none"> • Alimentar y definir la cultura proactivamente.
--	--

Tabla N° 7: Marco del liderazgo transformacional de IBM

2.3.9. Una mirada actual sobre los millennials... y sobre sus líderes

En su estudio sobre mitos y verdades acerca de los millennials llevado a cabo en 2014⁶⁴, IBM ha revelado tres insights que, si bien no aplican sólo a la generación del milenio (sino también a la generación X y baby boomers), al mismo tiempo hablan sobre la labor actual de sus líderes y les presentan, de hecho, algún motivo de alarma.

El primero de ellos tiene que ver con la “ceguera” en la que se encuentra actualmente el staff. Más de la mitad de los encuestados ha dicho no comprender cabalmente los elementos principales de la estrategia de su organización, lo que creen se espera de ellos, ni lo que buscan los clientes.

Por supuesto se espera que tales hallazgos causen, al menos, alarma, dado que difícilmente una empresa pueda sobrevivir en el ambiente competitivo actual, si sus colaboradores no llegan a comprender su negocio.

A su vez, la mitad de los empleados relevados han manifestado que sus líderes no comunican claramente su visión ni sus expectativas. Mientras que, estos mismos líderes, especialmente los gen X, sobreestiman la forma en que reconocen los logros de los empleados.

El segundo de estos insights tiene que ver con la forma en que el staff evalúa cómo la compañía gestiona la experiencia del cliente. Existe una mirada favorable sobre el grado de diversidad dentro del personal, y la atención a cuestiones ambientales y sociales. Sin embargo, la excepción viene de la mano nada menos que de la experiencia del cliente, aunque sí se rescate que la compañía utilice redes sociales para abordarlos.

Y el último de estos insights está relacionado precisamente a la tecnología. A medida que los millennials se embarcan de lleno en sus carreras profesionales, crecen las expectativas

⁶⁴ IBM, Op. Cit.

de la revolución tecnológica dentro del ámbito de trabajo. Sin embargo, sólo una minoría muy acotada dice que sus unidades o departamentos dentro de la compañía suelen implementar nuevas tecnologías sin inconvenientes. La gran mayoría señala una cantidad de inhibidores que impide la adopción de las mismas, así como la complejidad de las mismas y la falta de visión de sus líderes y destreza técnica.

De todas maneras resulta hasta irónico que, si bien la mayoría del staff relevado entiende que la experiencia del cliente es pobre, también cree que la compañía se inclinaría por mantener el estatus quo, en lugar de arriesgar en la introducción de alguna nueva tecnología que pueda mejorar la situación.

Empleados de todas las edades – y no sólo los millennials – aprecian el rol crítico de la tecnología en el éxito del negocio. También son concientes de que cuando la organización no actúa rápidamente (o de hecho no actúa) en la implementación de nuevas tecnologías, su competitividad de erosiona. De modo que lo ejecutivos deben atender el asunto con la seriedad que merece y tener bien presente los riesgos de la inacción.

2.3.10. Una primera aproximación a la brecha del liderazgo

De lo anterior podría desprenderse que, aun cuando la compañía, anclada en valores y en su cultura corporativa intencionalmente creada, pareciera declarar un modelo de liderazgo de fuerte componente transformacional, exhibe ciertas prácticas y percepciones de parte de su staff, que la alejarían de aquel modelo conceptual e ideal que promueve.

Su sistema de gestión del desempeño y compensaciones puede ilustrar esto. Basado esencialmente en un criterio casi meritocrático puro, el sistema de compensaciones se vale de la recompensa contingente al desempeño cuyo objetivo se acuerda al inicio del ciclo anual entre el líder y el empleado. La gestión de este desempeño se constituye casi únicamente por su monitoreo, intervención ante fallas graves, y feedback idealmente trimestral.

Irónicamente más de la mitad del staff consultado (en el estudio anteriormente citado), reporta no tener claro qué se espera de ellos. Es decir, si en la práctica y en términos del modelo de liderazgo de rango total, se aprecia gestión basada en recompensa contingente, y

dirección por excepción activa, ya la falta de claridad sobre las expectativas de desempeño abre, a priori, una brecha que la compañía debería atender.

A su vez, mientras que entre sus “Leadership Strengths” IBM incluye la inspiración, la estimulación intelectual, la influencia y la consideración individualizada, los millennials de la compañía (así como sus antecesores generacionales), reportan no distinguir claramente la visión ni la estrategia de la organización. Cabría preguntarse entonces al menos, qué clase de procesos transformacionales es posible sin esa visión que permita a los empleados sentirse parte de algo que los trascienda y que, en el contexto organizacional produciría aquellos cambios revolucionarios de segundo orden.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Método y diseño del estudio

La presente investigación corresponde a un tipo de estudio descriptivo, ya que el interés principal no se centra en explicar las causas de la ocurrencia del fenómeno bajo estudio sino, precisamente, en describir e interpretar detalladamente lo que ocurre en torno al mismo: estilos de liderazgo predominantes, sus percepciones, y tendencias asociadas a la generación del milenio.

Si bien se incluye un relevamiento de factores moderadores del liderazgo, no hay a priori hipótesis que probar al respecto, y no subyace por lo tanto ánimo explicativo sino, tal como se ha mencionado, estrictamente descriptivo.

El diseño del presente estudio corresponde a uno no experimental, ya que sólo se investiga la situación existente respecto del fenómeno, y ex-post-facto, dado que la medición tiene lugar con posterioridad a la ocurrencia del fenómeno del liderazgo, sin tener control sobre sus variables.

Se trata entonces de un estudio de caso: el caso IBM Argentina en relación a la problemática planteada. Se considera al estudio de caso un diseño adecuado dada la profundidad del análisis a partir de los datos relevados en un momento determinado del contexto organizacional (transversal), dada la unicidad del sujeto (visto como la compañía bajo estudio, y su grupo específico de personas) y la particularidad del fenómeno (liderazgo). Así, el método permite la concentración en el caso específico, y la clara identificación de los distintos aspectos que caracterizan el fenómeno estudiado.

3.2. Fuentes y procesamiento de datos

El relevamiento de datos se conduce mediante la instrumentación de encuestas dentro de la organización objeto de estudio, orientadas tanto a los líderes de equipos (staff gerencial), como a sus subordinados (staff no gerencial) categorizados como millennials (según la definición de estos presentada en el Marco Teórico).

Ambas encuestas (líderes y clasificadores millennials) cuentan con dos secciones que se presentan a continuación. Sus versiones completas se incluyen en el Anexo N° 2.

3.2.1. Encuestas - Sección 1: Multifactor Leadership Questionnaire

En ambas versiones de las encuestas, la primera sección consiste en la aplicación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000)⁶⁵, con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por los autores. El MLQ 5X Short, se compone actualmente de un cuestionario de 45 ítems que miden múltiples variables asociadas a cada uno de los estilos de liderazgo.

El cuestionario se estructura como un modelo jerárquico de nueve variables, versión que obtuvo la mayor validez discriminante entre las escalas de variables que comprende el MLQ (ver Anexo N° 1). Dicho modelo se compone por tres variables de alto orden: liderazgo transformacional, facilitador del desarrollo/transaccional, y liderazgo correctivo/evitador.

Mientras que la última se presenta como una variable independiente, las dos primeras están correlacionadas. A su vez, bajo la variable de primer orden “liderazgo transformacional”, se encuentran las de segundo orden “carisma/inspiracional”, y “estimulación intelectual”. Asociadas a la variable de primer orden “liderazgo desarrollo/transaccional”, se encuentran las de segundo orden “consideración individualizada” y “recompensa contingente”. Finalmente, a la variable “liderazgo correctivo/evitador”, contribuyen directamente las sub-variables “dirección por excepción activa” y “liderazgo pasivo/evitador”.

Siguiendo a los autores del modelo y su instrumento de medición, lo mencionado puede resumirse como en la ilustración que sigue.

⁶⁵ Bass, B., Avolio, B., (2000), **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**, Mindgarden, California.

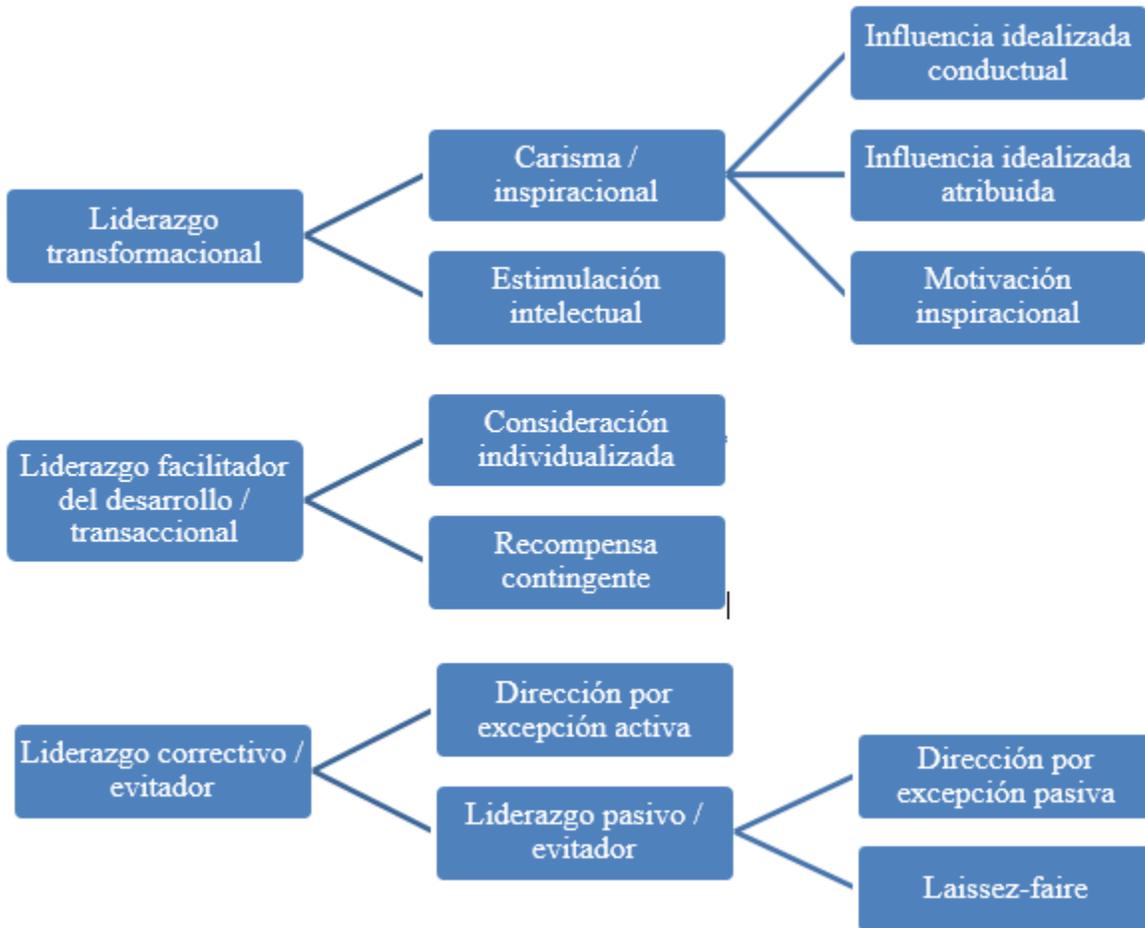


Gráfico N° 1: Jerarquía de variables del MLQ

Esta forma de estructurar las variables de la Teoría del Rango Total sigue el modelo conceptual originalmente planteado en 1985 por Bass. Vale aclarar que este difiere del modelo conceptual presentado en el marco teórico esencialmente por dos motivos:

- El desdoblamiento de la dirección por excepción en activa y pasiva (de 1988), y el reordenamiento de esta última junto al liderazgo laissez-faire bajo el liderazgo pasivo/evitador, para luego agregar el factor correctivo/evitador (que pasa a subsumir entonces este factor llamado pasivo/evitador, y la dirección por excepción activa).
- El modelo de las “4 íes” (influencia idealizada o carisma, motivación inspiracional, consideración individualizada, y estimulación intelectual introducido por los autores

posteriormente, en 1994), como los cuatro comportamientos del líder centrales en el proceso del liderazgo transformacional (inclusive la consideración individualizada), fuertemente relacionados con los procesos de cambio de segundo orden, tanto en los empleados como en la organización.

Una síntesis de la evolución histórica del modelo y de los refinamientos del instrumento se incluye también en el mencionado Anexo N° 1.

La medición de las variables tiene lugar por medio de las percepciones de actitudes y comportamientos que el líder exhibe, relacionados con los estilos de liderazgo descriptos teóricamente, así como sus efectos (también comportamientos y actitudes) en sus empleados.

La construcción del MLQ se basa en una escala tipo Likert, es decir, los ítems se presentan en forma de afirmaciones o juicios, frente a los que se pide la reacción de los respondientes, eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre/ Siempre
0	1	2	3	4

Dado que a cada una de las opciones le corresponde un valor numérico, al seleccionar su respuesta, el respondiente obtiene una puntuación respecto de cada afirmación. De la misma manera, cada variable pasa a tener una puntuación directa, siendo mayor la frecuencia de las actitudes que la caracterizan al ser mayor el puntaje en ella. Finalmente, sumando las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems del cuestionario, en base a las variables de más alto orden, se obtiene la puntuación total. En el Anexo N° 3 se exponen las correspondencias ítem – variables.

3.2.2. Encuestas - Sección 2: Factores moderadores del liderazgo y preferencias acerca de los estilos

A continuación del cuestionario MLQ (sección 1 de cada una de las encuestas) se incluye una segunda sección con el objetivo de medir lo siguiente en cada caso.

Encuestas a líderes: su percepción acerca de la incidencia que han tenido o tienen cada uno de los factores situacionales expuestos en el apartado 2.1.4.3 del Marco Teórico. Con esto se busca una aproximación a las causas que posiblemente contribuyan a la dominancia de alguno de los estilos de liderazgo. La sección se estructura en diez ítems (factores), también medidos a través de una escala de Likert respecto de su grado de incidencia sobre el estilo, cuyo promedio simple constituye el puntaje directo de cada factor.

Ninguna	Baja	Media	Alta	Determinante
0	1	2	3	4

Encuestas a millennials: sus preferencias acerca de los tres estilos (transformacional, transaccional, y correctivo/evitador). Para ello, la sección se estructura con una única pregunta, que incluye las definiciones de cada uno de los tres estilos, para que el respondiente los ordene en una respuesta tipo ranking de 1 a 3 (1 = más preferido, 3 = menos preferido), según sus aspiraciones y preferencias personales.

3.2.3. Definición de variables

Como se adelantaba, el instrumento MLQ se estructura en nueve variables (del más bajo orden), que pertenecen a tres factores (del más alto orden), asociados a los tres estilos de liderazgo del modelo, y que presentan una jerarquía de nivel lógico superior (categoría de interacción).

- Liderazgo transformacional: está compuesto por las variables carisma/inspiracional (la que a su vez se compone de las sub-variables influencia idealizada atribuida y conductual, y motivación inspiracional), y estimulación intelectual.
- Liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional: se conforma con las variables consideración individualizada y recompensa contingente.

- Liderazgo correctivo/evitador: se compone de la dirección por excepción activa y el liderazgo pasivo/evitador (formado por la dirección por excepción pasiva y laissez-faire).

Por otro lado, el cuestionario también incluye otras tres variables (esfuerzo extra, efectividad, y satisfacción) que miden las consecuencias organizacionales asociadas esencialmente al liderazgo transformacional.

En el cuadro que sigue se presenta el modelo jerárquico de variables anteriormente descrito.

Variable de primer orden	Variable de segundo orden	Variable de tercer orden	Siglas
<i>Liderazgo transformacional</i>	1. Carisma/inspiracional	1. Carisma	IIA
		1.1 Influencia idealizada atribuida	
		1.2 Influencia idealizada conductual	IIC
		2. Motivación inspiracional	MI
	2. Estimulación intelectual	3. Estimulación intelectual	EI
<i>Liderazgo desarrollo/transaccional</i>	3. Consideración individualizada	4. Consideración individualizada	CI
	4. Recompensa contingente	5. Recompensa contingente	RC
<i>Liderazgo correctivo/evitador</i>	5. Dirección por excepción activa	6. Dirección por excepción activa	DPE-A
	6. Liderazgo pasivo/evitador	7. Dirección por excepción pasiva	DPE-P
		8. Laissez-faire	LF

Tabla N° 8: Modelo jerárquico de variables

Las variables anteriormente expuestas podrían definirse, tanto conceptual como operacionalmente, como sigue.⁶⁶

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
<i>Liderazgo transformacional</i>	El líder se caracteriza por el carisma, a raíz del cual los empleados se identifican y desean emularlo. Éste los inspira a través de desafíos y persuasión, proporcionándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subordinados.	Puntaje directo agregado de los ítems de las escalas carisma /inspiracional y estimulación intelectual, cuyo total fluctúa entre 0 (cero) y 4 (cuatro), según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio. ⁶⁷
<i>Carisma/inspiracional</i>	El líder proporciona a los empleados un claro sentido de propósito que los moviliza, una visión de futuro articulada, y un modelo de rol de comportamiento ético, con los cuales identificarse.	Puntaje directo resultante de los ítems de las escalas influencia idealizada conductual, influencia Idealizada atribuida y motivación inspiracional, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Carisma Influencia idealizada conductual</i>	- El líder exhibe un comportamiento que oficia como modelo de rol para sus empleados o pares; éste considera las necesidades de los demás aún por sobre las propias, comparte los riesgos con los empleados, y muestra coherencia entre sus dichos y sus actos.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala influencia idealizada conductual, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Carisma Influencia idealizada atribuida</i>	- El líder recibe respeto, admiración y confianza por parte de sus empleados, quienes se identifican con él y lo imitan.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala influencia idealizada atribuida, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Motivación inspiracional</i>	El líder moviliza y empodera a sus empleados articulando una visión de futuro, con foco en los objetivos deseables y la vía para alcanzarlos.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala motivación inspiracional, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.

⁶⁶ Las definiciones son de elaboración propia sobre la base de la teoría del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollada en el marco teórico de este trabajo.

⁶⁷ Esta forma de cómputo de puntajes es común a todas las escalas del cuestionario.

<i>Estimulación intelectual</i>	El líder lleva a sus empleados a cuestionar sus propias formas de abordar los problemas habituales, y a pensar en posibles mejoras a los métodos utilizados.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala estimulación intelectual, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Liderazgo desarrollo/transaccional</i>	El líder considera individualmente a sus empleados, proporcionándoles apoyo y entrenamiento. Pone énfasis en la relación contractual con el empleado, bajo la cual sus necesidades son satisfechas conforme su desempeño se adecúe al acuerdo entre ambas partes (condición transaccional).	Puntaje directo agregado de los ítems de las escalas consideración individualizada y recompensa contingente, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Consideración individualizada</i>	El líder pone foco en comprender la particularidad de las necesidades de cada uno de sus empleados, y busca desarrollar continuamente sus habilidades.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala consideración individualizada, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Recompensa contingente</i>	El líder deja bien claro a sus empleados sus expectativas respecto de ellos, la compensación asociada al desempeño esperado, y la recompensa que se juega en el trabajo bien hecho.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala recompensa contingente, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Liderazgo correctivo/evitador</i>	El líder supervisa la presencia de errores en el desempeño a los fines de tomar acción correctiva, pudiendo sólo intervenir cuando las irregularidades se agravan, o directamente no actuar, evitando la toma de decisiones.	Puntaje directo agregado de los ítems de las escalas dirección por excepción activa y liderazgo pasivo/evitador, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Dirección por excepción activa</i>	El líder tiene como principal foco el monitoreo del desarrollo de las tareas de los empleados para la búsqueda de desvíos o fallas, de forma de poder corregirlas y obtener el nivel de desempeño esperado.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala dirección por excepción activa, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Liderazgo pasivo/evitador</i>	El líder interviene correctivamente sólo cuando los errores llegan a ser graves, o bien no interviene, dejando de tomar decisiones.	Puntaje directo resultante de los ítems de las escalas dirección por excepción pasiva y laissez-faire, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.

		estudio.
<i>Dirección por excepción pasiva</i>	El líder se comporta pasivamente, interviniendo correctivamente sólo cuando los errores llegan a ser graves.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala dirección por excepción pasiva, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Laissez-faire</i>	El líder se muestra evasivo. No toma acciones ni decisiones.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala laissez-faire, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Esfuerzo Extra</i>	El líder logra que los empleados sientan un fuerte deseo de dar esa “milla extra”, y confíen en su capacidad para alcanzar las metas del equipo.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala esfuerzo extra, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Efectividad</i>	El líder obtiene óptimos resultados con la menor inversión posible en términos de recursos materiales y humanos.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala efectividad, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.
<i>Satisfacción</i>	El líder cubre las necesidades de sus empleados y alcanza sus expectativas.	Puntaje directo resultante de los ítems de la escala satisfacción, según los respondientes de ambas versiones del cuestionario (líder y clasificador millennial) de este estudio.

Tabla N° 9: Definición de variables

3.3. Población y muestra

El presente estudio se realiza sobre el caso de IBM Argentina, de manera que el colectivo del mismo se conforma por:

- Todos los empleados en relación de dependencia de la subsidiaria de la compañía en Argentina que ocupen roles de liderazgo (gerentes y ejecutivos); y,
- Empleados de la compañía que, no ocupando roles de liderazgo, hayan nacido entre 1980 y 2000.

La muestra utilizada se tomó durante el mes de Marzo de 2017 de forma no probabilística. Se trató de un muestro por conveniencia, ya que la elección de los sujetos fue dirigida intencionalmente al staff perteneciente al centro regional de servicios contables de la compañía, el que concentra una alta proporción de empleados millennials.

Las encuestas fueron instrumentadas vía internet a través de la herramienta Survey Monkey, y obtuvieron un total de 51 respuestas: 9 líderes de equipos, y 42 empleados millennials (clasificadores), subordinados de estos líderes, cuya distribución se presenta en el cuadro siguiente.

Equipo	n Líder	n Clasificador millennial	% Clasificadores millennials
1	1	1	2,4%
2	1	3	7,1%
3	1	8	19,0%
4	1	1	2,4%
5	1	8	19,0%
6	1	6	14,3%
7	1	8	19,0%
8	1	1	2,4%
9	1	6	14,3%
Totales	9	42	100%

Tabla N° 10: Descripción de la muestra

3.4. Descripción de procedimientos y análisis estadístico

Una primera etapa de análisis del cuestionario MLQ aplicado, consistió en el estudio de su homogeneidad, para lo cual se calcularon las correlaciones ítem-test e ítem-variable, a través del Coeficiente Producto-Momento de Pearson.

Mediante Pearson es posible expresar el grado de correspondencia entre dos conjuntos de puntuaciones, pudiendo entonces observar el comportamiento de uno respecto del otro, y eventualmente predecir el puntaje de un sujeto en la prueba total o en una determinada variable, según sea su puntuación en un ítem individual. Es decir, Pearson arroja un alto coeficiente cuando un ítem determinado está midiendo en la misma dirección que el resto de la prueba total (ítem-test), o de la misma manera que el resto de la variable a la que corresponde (ítem-variable).

Al realizar el análisis ítem-test, se seleccionaron aquellos ítems de los que resultó una correlación significativa con la prueba total, es decir, se preservaron aquellos que exhibieron estar aportando al cuestionario en una medida confiable. Aquellos ítems que no mostraron relación en este primer test fueron sometidos al segundo test, correlación ítem-variable, para identificar si a pesar de no predecir el puntaje agregado del sujeto (en la prueba total), aportan a su respectiva variable.

Para lo anterior se utilizó la versión Clasificador millennial del MLQ 5X Short, dado que su muestra fue significativamente mayor a la de la versión Líder.⁶⁸

A fin de analizar la confiabilidad del instrumento, se calculó además el Coeficiente Alfa de Cronbach, en base a la consistencia interna obtenida con Pearson. El Alfa de Cronbach podría entenderse como la correlación promedio de los ítems del test, utilizado comúnmente para predecir el error causado por el muestreo aleatorio de reactivos.

También se analizó una matriz de correlaciones inter-variables con el objetivo de conocer la validez de constructo del cuestionario aplicado. Siguiendo a Messick (1989)⁶⁹ podría decirse que la validez de constructo se da por la coherencia entre la evidencia empírica y

⁶⁸ Los autores del modelo también basaron sus conclusiones en la forma Clasificador al desarrollar el instrumento, generalizándolas a la forma Líder, por ser ambas, versiones de un mismo cuestionario.

⁶⁹ Messick, S., (1989), "Validity", en Linn, R., (Ed.), **Educational measurement**, Macmillan, Washington, DC.

fundamentos teóricos, como apoyo a la idoneidad y adecuación de las inferencias y acciones basadas en resultados de las pruebas. De manera que la correlación entre variables fue luego analizada a la luz de la teoría del modelo, especialmente sus interrelaciones y estructura jerárquica.

Una segunda etapa de análisis de los datos relevados, correspondió al análisis estadístico propiamente dicho. Para abordar las preguntas de esta investigación, se aplicó esencialmente estadística descriptiva: medidas de tendencia central, de dispersión, graficación de las puntuaciones promedio, y comparaciones varias para determinación de brechas.

Por otra parte se analizaron las siguientes relaciones y comparaciones:

- Correlación entre la puntuación obtenida por cada líder y sus clasificadores millennials, a nivel de cada grupo, y a nivel total de la muestra, y comparación de puntuaciones promedio a nivel total, de manera de poder visualizar la brecha existente entre la percepción actual de líderes sobre sí mismos, y la percepción que de ellos tienen sus empleados, en términos de estilo.
- Correlación entre las variables de alto orden del MLQ versión Líder y la puntuación de preferencias obtenidas en la sección 2 de la versión Clasificador millennial, y comparación de puntuaciones promedio, a fin de poder mostrar la brecha existente entre la percepción actual de los líderes sobre sí mismos, y las preferencias de sus empleados.
- Correlación entre las variables de alto orden del MLQ versión Clasificador millennial y la puntuación de preferencias obtenidas en la sección 2 de la misma versión, y comparación de puntuaciones promedio, a fin de poder mostrar la brecha existente entre la percepción actual de los empleados y sus preferencias respecto de los estilos de liderazgo.

Finalmente se analizó la puntuación resultante de la sección 2 versión Líder, es decir, la incidencia promedio de cada uno de los factores moderadores del liderazgo, según los mismos líderes.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Análisis del instrumento MLQ en la muestra utilizada

4.1.1. Capacidad de discriminación de los ítems del cuestionario

Utilizando la versión de la encuesta aplicada a millennials (por el tamaño de su muestra), y con el fin de evaluar la calidad discriminativa de los ítems de la primera sección de ambas encuestas (MLQ), se calcularon las correlaciones ítem-test e ítem-variable, por medio del Coeficiente de Pearson.

4.1.1.1 Correlación ítem-test

En este primer análisis se correlacionó el puntaje de los sujetos en un ítem determinado con el puntaje total de los sujetos en el cuestionario.

En el Anexo 4 se muestran las correlaciones de cada ítem con el test y si resultaron o no significativas. Se encontró que solo dos ítems no presentan correlación significativa con la prueba total. Dichos ítems, el N° 5 (“Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante”) y el N° 33 (“Tiende a demorar el abordaje de cuestiones urgentes”) pertenecen a la sub-variable del liderazgo pasivo/evitador, *laissez-faire*.

4.1.1.2. Correlación ítem-variable

Luego del análisis anterior, se conservaron aquellos ítems que obtuvieron una correlación significativa con la prueba total. Los ítems que no mostraron relación, fueron sometidos entonces a este segundo análisis, correlación ítem-variable, para determinar si a pesar de no predecir el puntaje del sujeto en la prueba total, aportan a su respectiva variable.

Es decir, se correlacionó el puntaje de los sujetos en los ítems N° 5 y N° 33 con el puntaje total de los mismos en la escala de la variable a la que pertenece dicho ítem. Los resultados se muestran en el Anexo 5.

Ambas correlaciones resultaron significativas al 5%; se decidió entonces no eliminar ningún ítem del estudio ya que, si bien estos dos en cuestión no presentaron correlación

significativa con la prueba total, sí mostraron una correlación significativa con la variable que miden (*laissez-faire*).

4.1.2. Confiabilidad del cuestionario por consistencia interna a través del Alfa de Cronbach

Se calculó el Alfa de Cronbach para obtener el coeficiente de confiabilidad de la prueba total.

Como puede observarse en el Anexo 6, los resultados arrojados por el coeficiente Alfa expresan una alta confiabilidad para el instrumento ($\alpha=0,941$), indicando que se trata de un instrumento homogéneo.

4.1.3. Validez de constructo del MLQ

Se calculó una matriz de correlaciones entre variables, con el fin de apreciar las relaciones existentes entre las distintas variables de primer, segundo y tercer orden del cuestionario (aplicado a clasificadores millennials). La misma, presentada en el Anexo 7, mostró lo que se detalla a continuación.

1. Liderazgo transformacional

Esta variable de primer orden mostró una correlación positiva y significativa con cada uno de sus componentes: carisma/inspiracional (0,99), influencia idealizada atribuida (0,824), influencia idealizada conductual (0,91), motivación inspiracional (0,971), y estimulación intelectual (0,871). También se obtuvieron correlaciones significativas, aunque algo menores, con la variable liderazgo transaccional (0,904) y sus variables asociadas: consideración individualizada (0,920) y recompensa contingente (0,799). Sin embargo, no se encontró una relación significativa con la variable liderazgo correctivo/evitador (0,602), ni con ninguna de las variables que componen este estilo, a excepción de dirección por

excepción activa, con un nivel de significación del 5% (0,752)⁷⁰. Se puede observar una correlación negativa (aunque no significativa) con la variable *laissez-faire* (-0,116).

A su vez, la variable liderazgo transformacional se asoció significativamente con las variables efectividad, satisfacción y esfuerzo extra (0,926, 0,867 y 0,928, respectivamente).

1.1 Carisma/inspiracional

Para esta variable se encontraron correlaciones altas y significativas con las sub-variables que la conforman: influencia idealizada atribuida (0,870), influencia idealizada conductual (0,901) y motivación inspiracional (0,951), y también con las variables pertenecientes a liderazgo transaccional: consideración individualizada (0,880) y recompensa contingente (0,757 al 5%).

Respecto a las variables del liderazgo correctivo/evitador, sólo se encontró correlación significativa al 5% con dirección por excepción activa (0,758). También se observó correlación negativa con *laissez-faire* (-0,249).

Las correlaciones con las variables efectividad, satisfacción y esfuerzo extra también fueron altas y significativas (0,952, 0,914, y 0,913 respectivamente).

1.1.1 Influencia Idealizada Atribuida

Esta variable se correlacionó significativamente con la variable liderazgo transformacional (0,824). Sorprendentemente, no se encontró correlación significativa con la variable influencia idealizada conductual (0,592) ni estimulación intelectual (0,530), aunque sí, como era esperable, con motivación inspiracional (0,710) y carisma/inspiracional (0,870).

Con las variables liderazgo transaccional, consideración individualizada y recompensa contingente, presentó correlaciones significativas al 5% (0,768, 0,7 y 0,769 respectivamente).

Una correlación negativa, aunque no significativa, se apreció con la variable del liderazgo pasivo, *laissez-faire* (-0,445). Tampoco se observó correlación con la variable liderazgo

⁷⁰ Correlación reportada anteriormente por otros estudios (Den Hartog y otros, 1997).

Den Hartog D., House R., y otros, (1999), "Emics and ethics of culturally-endorsed implicit leadership theories: are attributes of Charismatic/Transformational Leadership universally endorsed?", **Leadership Quarterly**, vol.10, 219-256.

correctivo/evitador y su sub-variable dirección por excepción pasiva, aunque se encontró una correlación positiva significativa con la variable dirección por excepción activa de 0,6681 (significativa al 5%).

Las variables efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, mostraron también asociaciones altas con esta variable (0,896, 0,929 y 0,805 respectivamente).

1.1.2 Influencia idealizada conductual:

Se destacó una alta correlación con la variable de primer orden liderazgo transformacional (0,910), a la cual responde, y también una asociación significativa con la variable carisma/inspiracional (0,901). Se observaron además correlaciones significativas con las otras variables transformacionales: motivación inspiracional (0,912) y estimulación intelectual (0,789), pero no así con influencia idealizada atribuida (0,592).

Esta variable se relacionó inversamente, aunque no significativamente, con laissez-faire (-0,09). Se destaca una correlación con dirección por excepción activa (0,743) pero no con liderazgo pasivo/evitador (0,299) ni dirección por excepción pasiva (0,615).

Se observaron relaciones significativas entre la influencia idealizada conductual y efectividad (0,809), satisfacción (0,745) y esfuerzo extra (0,833).

1.1.3 Motivación Inspiracional

Se obtuvo un alto coeficiente de correlación con la variable liderazgo transformacional (0,971). Además, se asoció con las demás variables transformacionales: influencia idealizada atribuida (0,710), influencia idealizada conductual (0,912), carisma/inspiracional (0,857) y estimulación intelectual (0,881).

En cuanto a las variables transaccionales, mostró correlaciones positivas y significativas, tanto con la variable de primer orden (0,827), como con las variables consideración individualizada (0,857) y recompensa contingente (0,714).

Al igual que las demás variables transformacionales obtuvo correlación negativa y no significativa con la variable laissez-faire (-0,078).

Con liderazgo correctivo/evitador (0,56), liderazgo pasivo (0,307), dirección por excepción pasiva (0,617) y dirección por excepción activa (0,628) no se observó correlación

significativa. Sí se apreciaron asociaciones significativas con efectividad (0,8679), satisfacción (0,775) y esfuerzo extra (0,843).

1.2 Estimulación intelectual

Esta variable mostró correlación significativa con liderazgo transformacional (0,871). En relación con las variables carisma/inspiracional, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, las asociaciones fueron altas y significativas (0,906, 0,789, 0,881 respectivamente). No se encontró relación con influencia idealizada atribuida (0,530).

También se observó relación positiva y significativa con liderazgo transaccional (0,903) y sus respectivas sub-variables recompensa contingente (0,812) y consideración individualizada (0,906).

Se encontró correlación significativa con la variable de primer orden liderazgo correctivo/evitador (0,798), pero no así con sus sub-variables.

Con respecto a las consecuencias organizacionales, estimulación intelectual presentó alta correlación con esfuerzo extra (0,826) y menor correlación con efectividad (0,685), no presentando asociación con satisfacción (0,564).

2. Liderazgo Desarrollo/ Transaccional:

Esta variable de primer orden correlacionó positiva y significativamente con sus componentes consideración individualizada (0,958) y recompensa contingente (0,950).

Respecto a la variable liderazgo transformacional, se observó una relación positiva y significativa (0,904), del mismo modo que con cada una de sus sub-variables: influencia idealizada atribuida (0,768), influencia idealizada conductual (0,743), motivación inspiracional (0,827), carisma/inspiracional (0,958) y estimulación intelectual (0,903).

La variable mostró también asociación con el liderazgo correctivo/evitador (0,747) y con uno solo de sus componentes: dirección por excepción activa (0,778). No mostró relación con liderazgo pasivo/evitador ni con sus componentes.

Se apreció asociación positiva y significativa con efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, con correlaciones de 0,844, 0,788 y 0,963, respectivamente.

2.1 Consideración individualizada:

Esta variable correlacionó altamente con liderazgo transaccional (0,958), estilo al que responde jerárquicamente, al igual que con recompensa contingente (0,820).

También mostró una relación significativa (0,920) con liderazgo transformacional, y lo mismo ocurrió con sus sub-variables influencia idealizada atribuida (0,7), influencia idealizada conductual (0,854), motivación inspiracional (0,857) y estimulación intelectual (0,906).

Se observó a su vez relación con la variable liderazgo correctivo/evitador (0,785), aunque no así con sus componentes liderazgo pasivo/evitador y laissez-faire (0,476 y 0,117 respectivamente). Sí se encontró relación con dirección por excepción tanto activa como pasiva (0,815 y 0,705).

Efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, se asociaron significativamente con la variable de consideración individualizada, con correlaciones de 0,849, 0,777 y 0,960 respectivamente.

2.2 Recompensa contingente:

Arrojó una correlación positiva y significativa con liderazgo transaccional (0,95) y consideración individualizada (0,820).

Respecto del estilo transformacional, esta variable de primer orden se asoció significativamente con recompensa contingente (0,799), lo mismo que sus sub-variables influencia idealizada atribuida (0,769), motivación inspiracional (0,714) y estimulación intelectual (0,812). No así influencia idealizada conductual (0,550).

Por otra parte, recompensa contingente no se encontró correlacionada significativamente con ninguna de las variables que componen el estilo correctivo/evitador.

Las consecuencias organizacionales efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, se asociaron significativamente con esta variable, con correlaciones de 0,757, 0,724 y 0,873 respectivamente.

3. Liderazgo correctivo/evitador:

Este último estilo no se correlacionó con liderazgo transformacional (0,602) ni con sus sub-variables, a excepción de estimulación intelectual (0,798). Se encontró correlación con liderazgo transaccional (0,747) y su sub-variable consideración individualizada (0,785), pero no con recompensa contingente (0,633).

Sin embargo, sí se correlacionó positivamente con las variables que la forman, a excepción de *laissez-faire* (0,584).

No hubo tampoco correlación significativa entre liderazgo correctivo/evitador y las consecuencias organizacionales, a excepción de esfuerzo extra (0,708).

3.1 Dirección por excepción activa:

Se destacan las correlaciones que presentó con las variables de primer orden, liderazgo transaccional (0,778), liderazgo transformacional (0,752) y liderazgo correctivo/evitador (0,689). Además, presentó correlación con carisma/inspiracional (0,758) y con consideración individualizada (0,815).

No presentó correlación significativa con liderazgo pasivo/evitador (0,215) ni con las variables que lo componen: dirección por excepción pasiva (0,478) y *laissez-faire* (-0,099).

Efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, se relacionaron significativamente con esta variable, en el orden de 0,725, 0,810 y 0,862 respectivamente, siendo la única sub-variable de liderazgo correctivo/evitador que se relacionó con las consecuencias organizacionales deseadas.

3.2 Liderazgo pasivo/evitador:

Esta variable, que pertenece estructuralmente al liderazgo correctivo/evitador, presentó correlaciones positivas y significativas con sus sub-variables *laissez-faire* y dirección por excepción pasiva, de 0,857 y 0,842 respectivamente.

No tuvo correlación con el resto de variables, ni transformacionales ni transaccionales.

Con relación a la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, esta variable no se correlacionó significativamente.

3.2.1 Dirección por Excepción Pasiva:

Esta variable mostró alta correlación con liderazgo correctivo/evitador (0,878) y con su sub-variable liderazgo pasivo/evitador (0,842). No se encontró relacionada con *laissez-faire* (0,443).

Contrariamente a lo esperado, también se encontraron correlaciones con la variable transformacional estimulación intelectual (0,743) y con la variable transaccional consideración individualizada (0,705).

Con relación a la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, esta variable no se correlacionó significativamente.

3.2.2 Laissez-faire:

Esta variable correlacionó significativamente sólo con la variable liderazgo pasivo/evitador (0,857) a la cual corresponde.

A su vez, se encontró correlación negativa con satisfacción (-0,453), efectividad (-0,342), y esfuerzo extra (-0,004).

No se observaron correlaciones significativas con el resto de las variables en estudio.

4. Efectividad:

Esta variable del grupo de las consecuencias organizacionales deseadas se correlacionó significativamente con todas las variables de liderazgo activo, tanto transformacionales como transaccionales.

Con liderazgo transformacional se observó una correlación de 0,926; así como con las sub-variables carisma/inspiracional (0,849), influencia idealizada atribuida (0,896), influencia idealizada conductual (0,809), motivación inspiracional (0,867), y estimulación intelectual (0,685).

Por otra parte, con liderazgo transaccional también se correlacionó significativamente (0,844). Lo propio ocurre con consideración individualizada (0,849) y recompensa contingente (0,757).

Se observó correlación con dirección por excepción activa (0,725), no así con el resto de las variables del liderazgo correctivo/evitador.

Presenta correlaciones altas y positivas con las otras dos consecuencias organizacionales.

5. Satisfacción:

Arrojó una correlación significativa con liderazgo transformacional (0,867). También, con carisma/inspiracional e influencia idealizada atribuida, mostró las más altas correlaciones (0,914 y 0,929 respectivamente). Con motivación inspiracional (0,775) e influencia idealizada conductual (0,745), estas fueron algo menores.

Con liderazgo transaccional, y sus sub-variables consideración individualizada y recompensa contingente, se correlacionó también significativamente (0,788, 0,777 y 0,724 respectivamente).

Con las variables que se estructuran bajo el liderazgo correctivo/evitador, se observó una correlación positiva y significativa únicamente con dirección por excepción activa (0,810).

6. Esfuerzo Extra:

Esta última variable mostró correlación alta y positiva tanto con las variables transformacionales como con las transaccionales. Con liderazgo transformacional (0,928) y carisma inspiracional (0,913) mostró las asociaciones más significativas. Luego, también presentó correlación con motivación inspiracional (0,843), influencia idealizada conductual (0,833), estimulación intelectual (0,826) e influencia idealizada atribuida (0,805).

Por otro lado, presentó una correlación significativa con liderazgo transaccional (0,963) y con sus sub-variables consideración individualizada (0,960) y recompensa contingente (0,873).

Esfuerzo extra se correlacionó a su vez con el liderazgo correctivo/evitador (0,708) y su sub-variable dirección por excepción activa (0,862). Con liderazgo pasivo/evitador, laissez-faire y dirección por excepción pasiva no se obtuvieron asociaciones.

4.2. Descripción de resultados

4.2.1.1. Percepción actual de los líderes sobre sus estilos de liderazgo

En los dos gráficos que siguen se muestran los puntajes promedio obtenidos en las encuestas a líderes en cada una de las variables de liderazgo de primer orden, y de segundo y tercer orden respectivamente, por cada uno de los 9 líderes de la muestra.

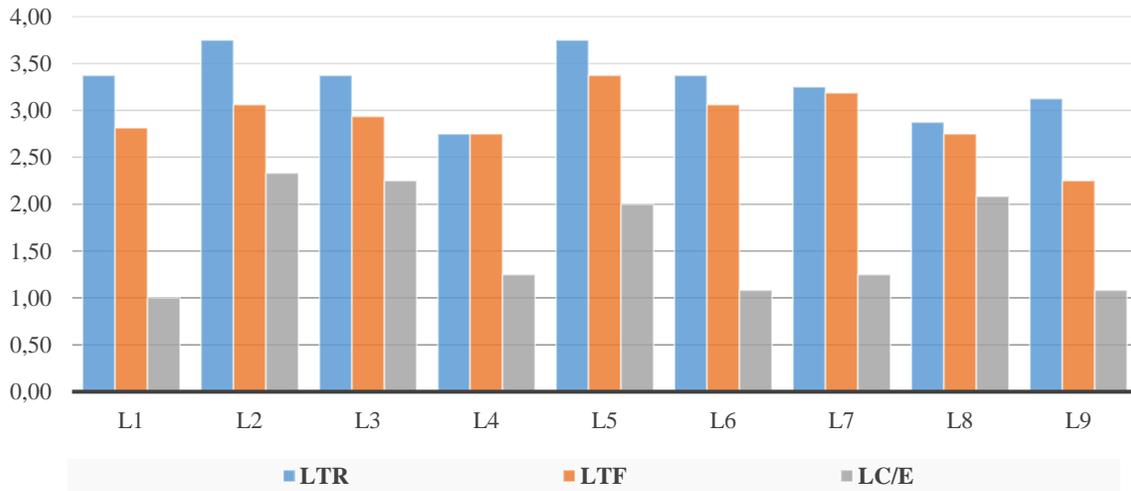


Gráfico N° 2: Puntajes promedio por variable de primer orden para cada líder (encuestas a líderes)⁷¹

⁷¹ LTR= Liderazgo transaccional, LTF= Liderazgo transformacional, L C/E= Liderazgo correctivo/evitador.

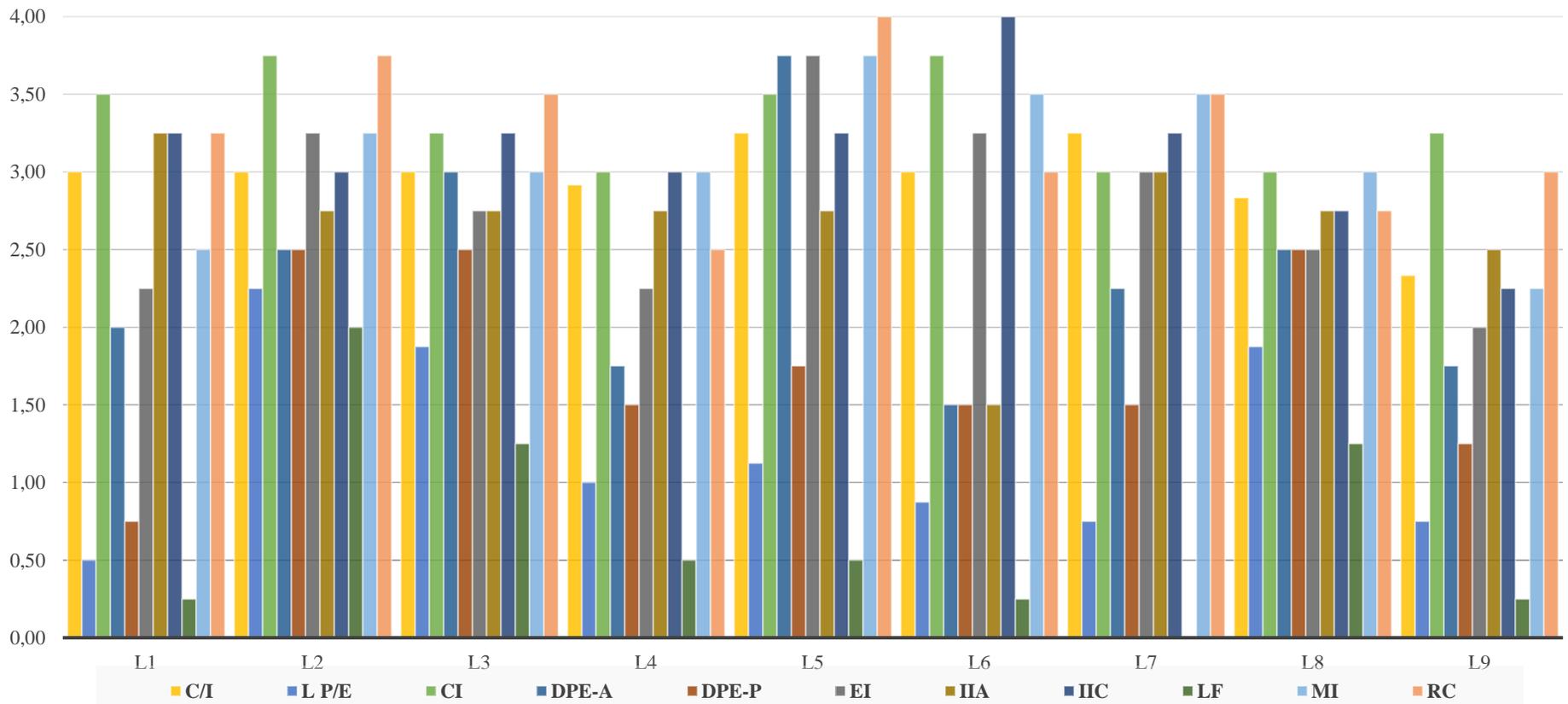


Gráfico N° 3: Puntajes promedio por variable de segundo y tercer orden para cada líder (encuestas a líderes)⁷²

⁷² C/I= Carisma/inspiracional, L P/E= Liderazgo pasivo/evitador, CI= Consideración individualizada, DPE-A= Dirección por excepción activa, DPE-P= Dirección por excepción pasiva, EI= Estimulación intelectual, IIA= Influencia idealizada atribuida, IIC= Influencia idealizada conductual, LF = Laissez-faire, MI= Motivación inspiracional, RC= Recompensa contingente.

4.2.1.2. Percepción actual de los millennials sobre los estilos de liderazgo de sus líderes (sección 1 de las encuestas a millennials – MLQ)

Por otra parte, en los dos gráficos que siguen se muestran los puntajes promedio obtenidos en las encuestas a millennials en cada una de las variables de liderazgo de primer orden, y de segundo y tercer orden respectivamente, por cada uno de los 9 líderes de la muestra.

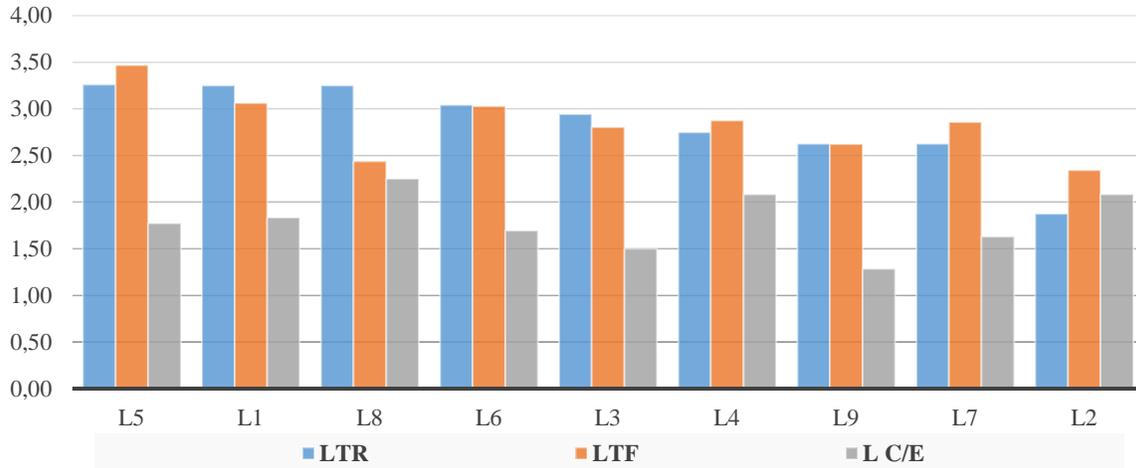


Gráfico N° 4: Puntajes promedio por variable de primer orden para cada líder (encuestas a millennials)⁷³

En el Anexo 8 se analizan los perfiles de cada líder por separado y detalladamente, considerando sus puntajes a lo largo de toda la jerarquía de variables, de acuerdo a la percepción de los millennials.

⁷³ LTR= Liderazgo transaccional, LTF= Liderazgo transformacional, L C/E= Liderazgo correctivo/evitador.

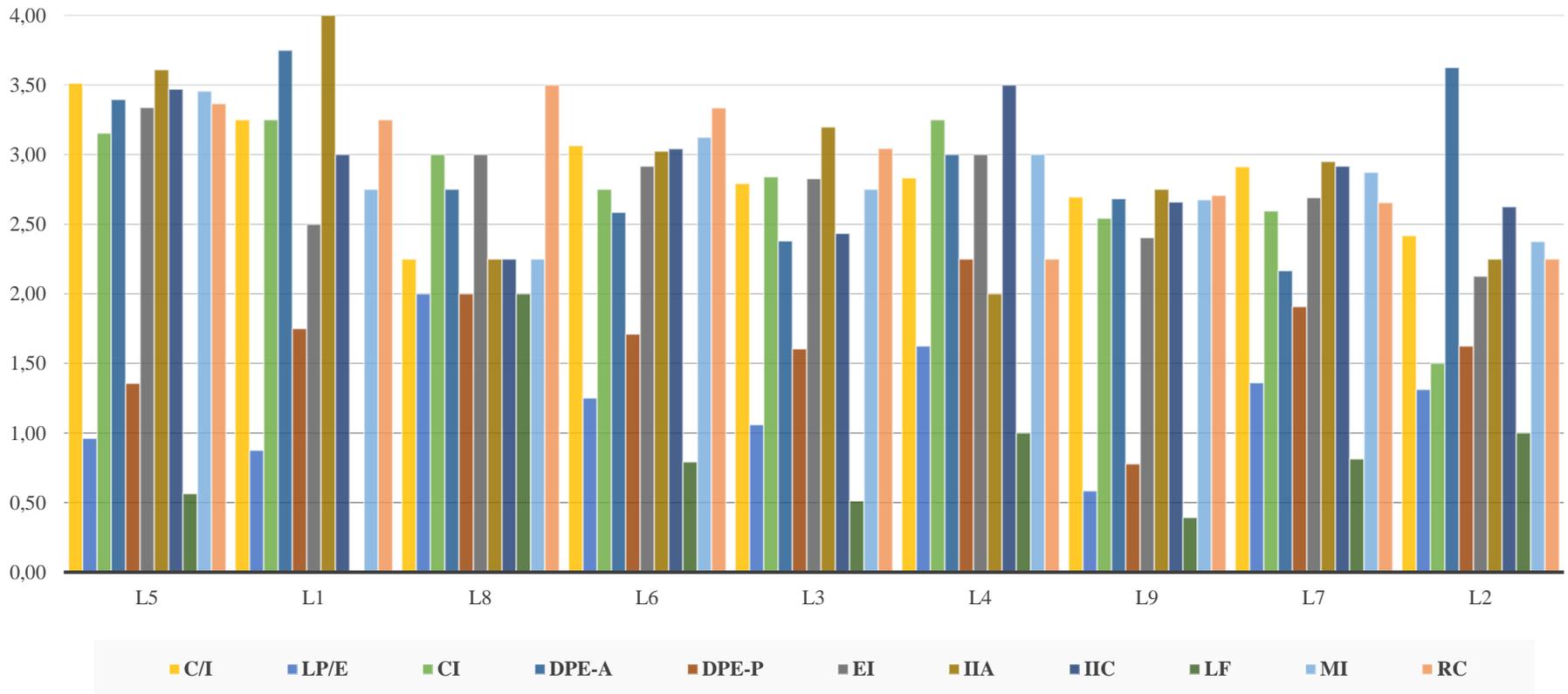


Gráfico N° 5: Puntajes promedio por variable de segundo y tercer orden para cada líder (encuestas a millennials)⁷⁴

⁷⁴ C/I= Carisma/inspiracional, L P/E= Liderazgo pasivo/evitador, CI= Consideración individualizada, DPE-A= Dirección por excepción activa, DPE-P= Dirección por excepción pasiva, EI= Estimulación intelectual, IIA= Influencia idealizada atribuida, IIC= Influencia idealizada conductual, LF = Laissez-faire, MI= Motivación inspiracional, RC= Recompensa contingente.

4.2.2 Factores moderadores del estilo de liderazgo (sección 2 de las encuestas a líderes)

A continuación se muestra la incidencia promedio de cada uno de los factores moderadores del estilo de liderazgo, según los propios líderes.

Se puede observar que el mayor puntaje se obtuvo para el ítem 6, es decir los líderes creen que el factor que mayor influencia tiene en sus estilos de liderazgo es el tipo de equipo que les toca liderar. En segundo y tercer lugar consideran que las características propias en cuanto a su personalidad y valores (ítem 10), las políticas organizacionales (ítem 7) y los factores contextuales internos de la organización (ítem 4) influyen en su liderazgo. Por último, los puntajes de incidencia más bajos se obtuvieron en los ítems 1 y 5, lo cual significa que el medio histórico y social y la tecnología, son los factores menos influyentes en el liderazgo.

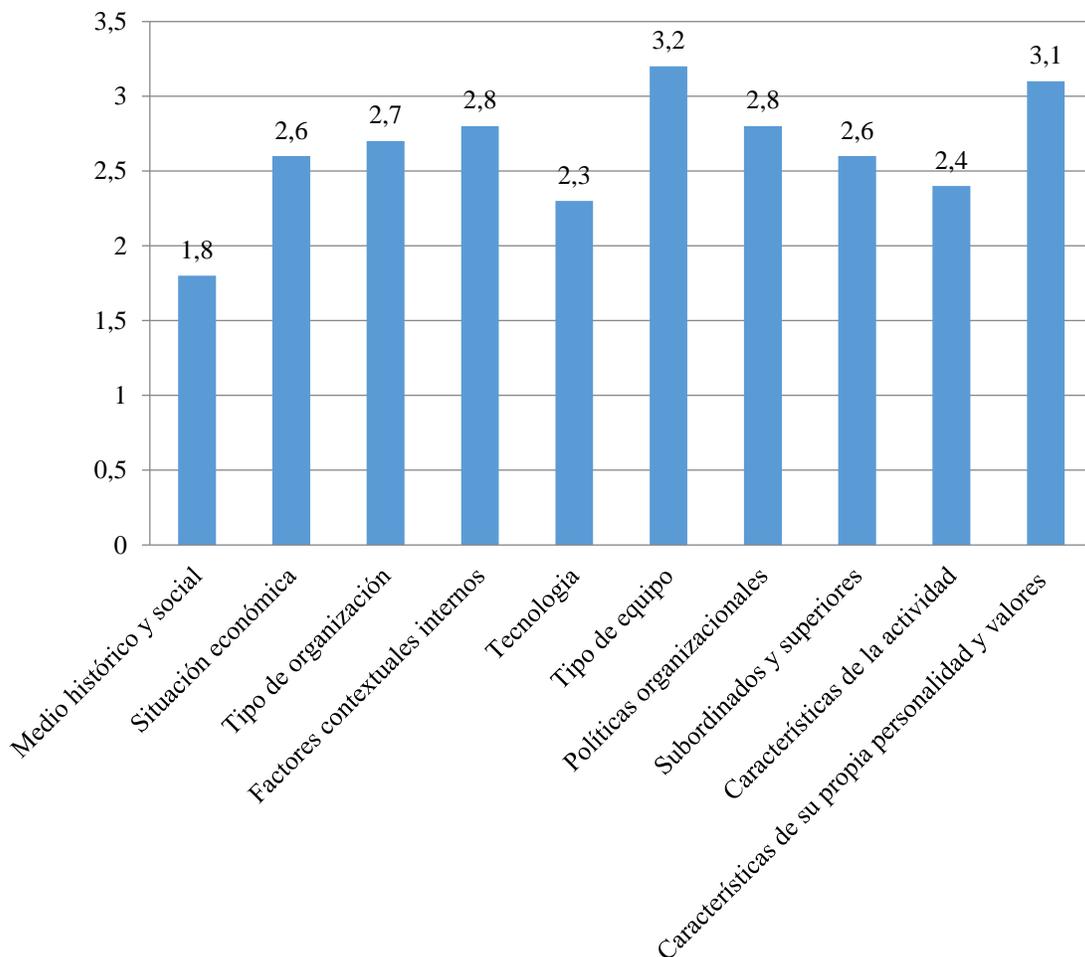


Gráfico N° 6: Incidencia promedio de los factores moderadores del estilo de liderazgo

4.2.3 Preferencias de los millennials sobre los estilos de liderazgo (sección 2 de las encuestas a clasificadores millennials)

En los tres gráficos a continuación se observan las preferencias de los millennials acerca de cada uno de los 3 estilos de liderazgo del modelo de rango total: transformacional, transaccional y correctivo/evitador, donde cada uno de ellos fue rankeado respecto de los otros dos.

Como puede observarse rápidamente, existe una alta preferencia por el liderazgo transformacional (el 80% de los millennials prefiere este estilo por sobre cualquiera), seguida esta por el estilo transaccional (el 74% lo prefiere en segundo lugar), y por último, una muy baja elección del liderazgo correctivo/evitador (el 80% lo ubica el último lugar de preferencias).

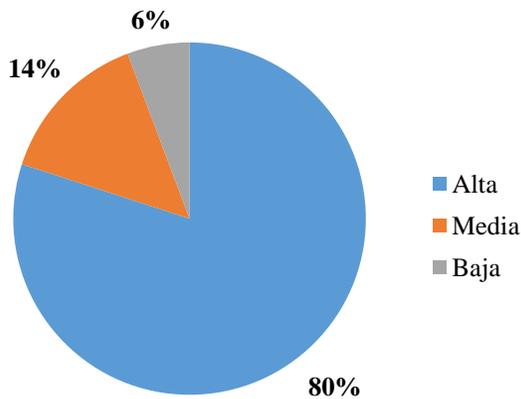


Gráfico N° 7: Liderazgo transformacional

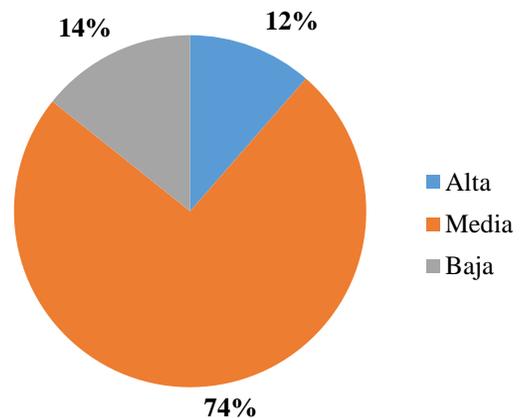


Gráfico N° 8: Liderazgo transaccional

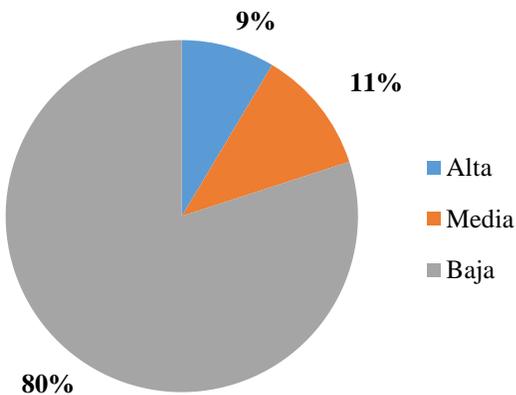


Gráfico N° 9: Liderazgo correctivo/evitador

Lo anterior puede verse también en términos de los estilos más y menos preferidos por los millennials. Se observan nuevamente los extremos del liderazgo transformacional (como el estilo preferido por el 80% de los millennials), y el del liderazgo correctivo/evitador (como el menos preferido, también por una proporción semejante).

Asimismo, vale destacar que el liderazgo transaccional es preferido sólo por el 11% de los millennials. Y la proporción de estos que lo ubica en último lugar de elección es a su vez mayor, del 14%.

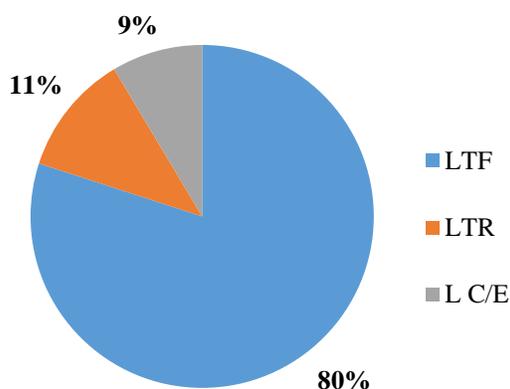


Gráfico N° 10: Estilos de liderazgo más preferidos

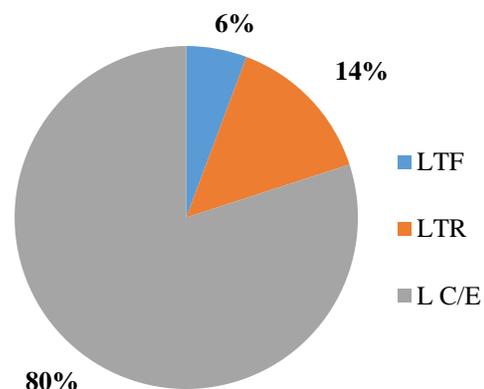


Gráfico N° 11: Estilos de liderazgo menos preferidos

4.3 Correlaciones y comparaciones

4.3.1 Entre la percepción actual de los líderes y la percepción actual de los millennials sobre los estilos de liderazgo (sección 1 de ambas encuestas)

Se calcularon las correlaciones de cada líder con su grupo de empleados millennials a fin de evaluar la consistencia entre la evaluación que hizo de sí mismo cada líder y las evaluaciones de su grupo. Las mismas son presentadas en el Anexo 9 y muestran que resultaron significativas a excepción de un caso (el del líder 8, que arrojó una correlación de 0,276). Para este líder, no se encontró consistencia respecto a la evaluación propia con la que hizo su único clasificador. En cambio, la evaluación del resto de los líderes concuerda con lo que evalúan sus seguidores.

Posteriormente, se correlacionó el puntaje promedio total de los líderes de la muestra con el puntaje promedio total de los millennials, resultando 0,860 (ver Anexo 9). Lo que confirma los datos anteriormente mencionados, obteniéndose una correlación significativa.

Estas correlaciones también se pueden apreciar comparando los promedios obtenidos tanto de las encuestas de los líderes como de las de los millennials. Los dos gráficos a continuación muestran, tanto para las variables de primer orden, como para las de segundo y tercer orden, respectivamente, que los puntajes de los líderes son relativamente cercanos a los de sus clasificadores millennials.

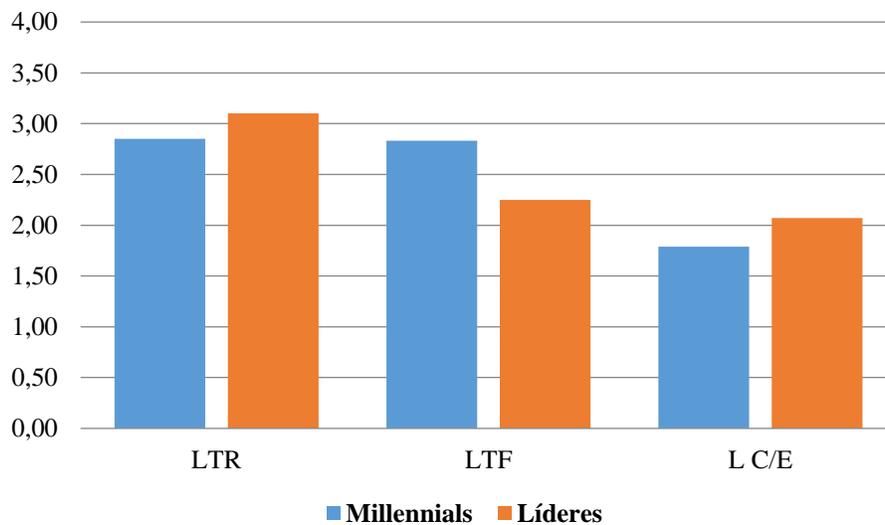


Gráfico N° 12: Comparación de promedios de variables de primer orden entre líderes y millennials⁷⁵

⁷⁵ LTR= Liderazgo transaccional, LTF= Liderazgo transformacional, L C/E= Liderazgo correctivo/evitador.

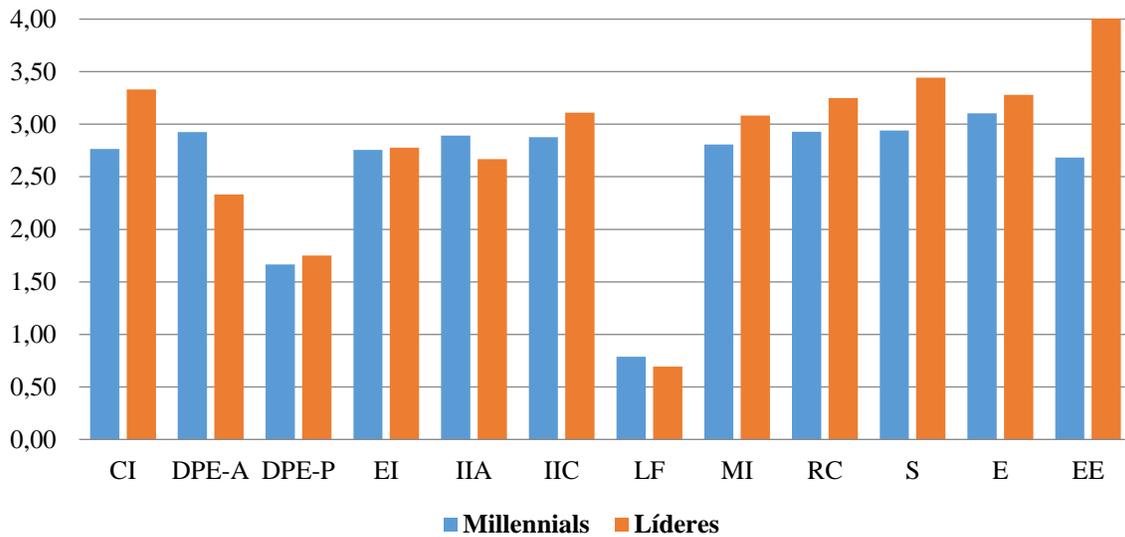


Gráfico N° 13: Comparación de promedios de variables de segundo y tercer orden entre líderes y millennials⁷⁶

4.3.2 Entre la percepción actual de los millennials sobre los estilos de liderazgo y sus preferencias acerca de los mismos (sección 1 y sección 2 de encuestas a clasificadores millennials)

Para analizar la percepción actual y las preferencias de los millennials respecto de los estilos de liderazgo, se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables de primer orden (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo/evitador) con sus correspondientes tipos preferenciales (A, B y C, respectivamente) de la segunda sección de la encuesta aplicada. Se presentan en el Anexo 10.

En base a estos datos se puede concluir que la percepción actual de los millennials sobre los estilos de liderazgo, y sus preferencias acerca de los mismos no se encuentran correlacionadas significativamente, entre ninguna de las variables.

⁷⁶ C/I= Consideración individualizada, DPE-A= Dirección por excepción activa, DPE-P= Dirección por excepción pasiva, EI= Estimulación intelectual, IIA= Influencia idealizada atribuida, IIC= Influencia idealizada conductual, LF = Laissez-faire, MI= Motivación inspiracional, RC= Recompensa contingente, S = Satisfacción, E = Efectividad, EE = Esfuerzo extra.

Por otra parte, si se considera el gráfico que sigue a continuación, que muestra la percepción promedio de los millennials sobre los estilos de sus líderes, con el gráfico N°9 sobre los estilos más preferidos, puede rápidamente observarse que aun cuando el 80% de los millennials prefiere líderes transformacionales, estos perciben líderes que en realidad presentan rasgos transformacionales y transaccionales casi en igual medida, con leve dominancia de estos últimos.

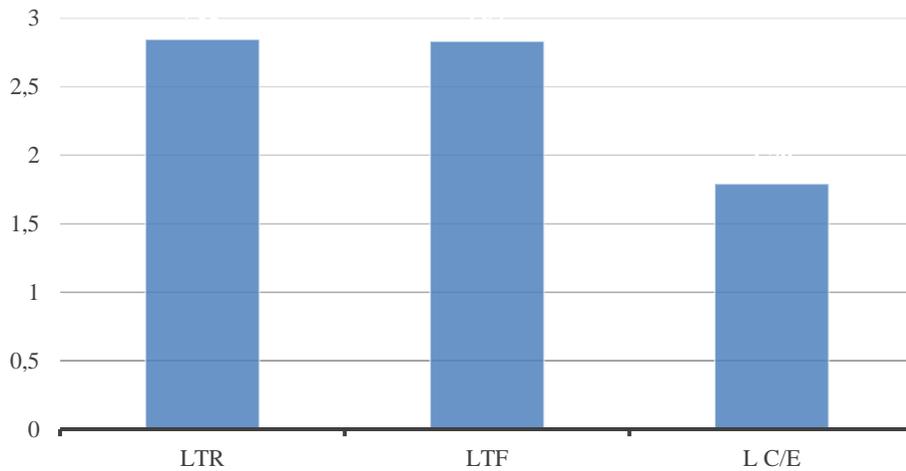


Gráfico N° 14: Percepción promedio de los estilos de liderazgo por parte de los millennials

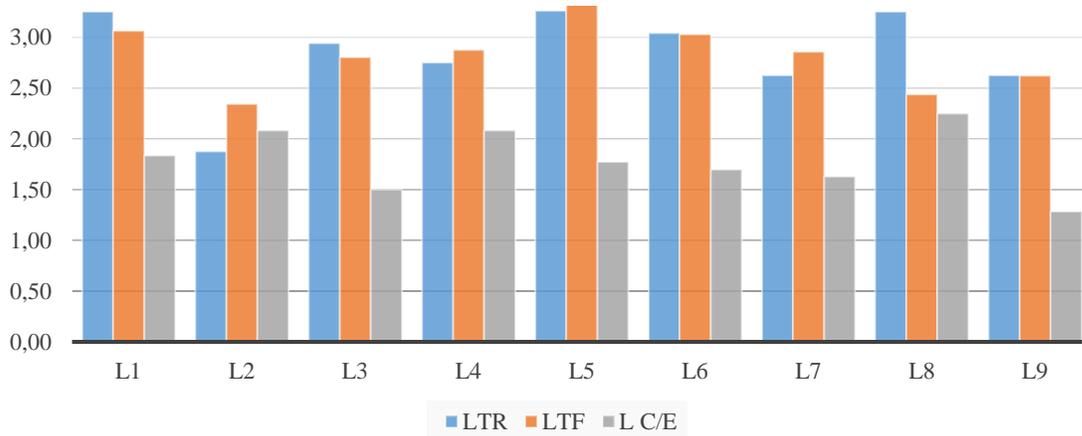


Gráfico N° 15: Percepción promedio del estilo de liderazgo de cada líder por parte de los millennials

A su vez, en el gráfico N° 14 se desagrega la percepción promedio anteriormente mencionada, por cada uno de los líderes de la muestra. Resulta interesante apreciar que en cuatro casos – líder 2, 4, 5, y 7 – existe una leve dominancia del estilo transformacional. Sin embargo, también en el caso de los líderes 2 y 4, y especialmente en el líder 8, se observa una alta presencia de conductas del liderazgo correctivo/evitador, que en todos los casos, supera los 2 puntos (frecuencia “a veces”), acercándose al promedio de los estilos activos/constructivos.

4.3.3 Entre la percepción actual de los líderes sobre sus estilos de liderazgo y las preferencias de los millennials acerca de los mismos (sección 1 de las encuestas a líderes, y sección 2 de las encuestas a clasificadores millennials)

Se estudió también la relación entre las preferencias de los millennials respecto de los estilos de liderazgo con la percepción actual de los líderes sobre sí mismos, analizando las correlaciones existentes. Los resultados, que se presentan en el Anexo 11, no muestran evidencia significativa de correlación entre ambos grupos de variables, es decir, las preferencias de los millennials no se relacionan, tampoco, con la percepción de sus líderes.

De manera similar al apartado anterior, el gráfico que sigue muestra la percepción agregada de los líderes sobre sus propios estilos de liderazgo. Si el mismo se observa a la luz del gráfico N° 9 sobre estilos en realidad preferidos por los millennials, es posible visualizar la brecha: los mismos líderes se consideran bastante más transaccionales que transformacionales, cuando de hecho la gran mayoría de los millennials prefiere líderes transformacionales.

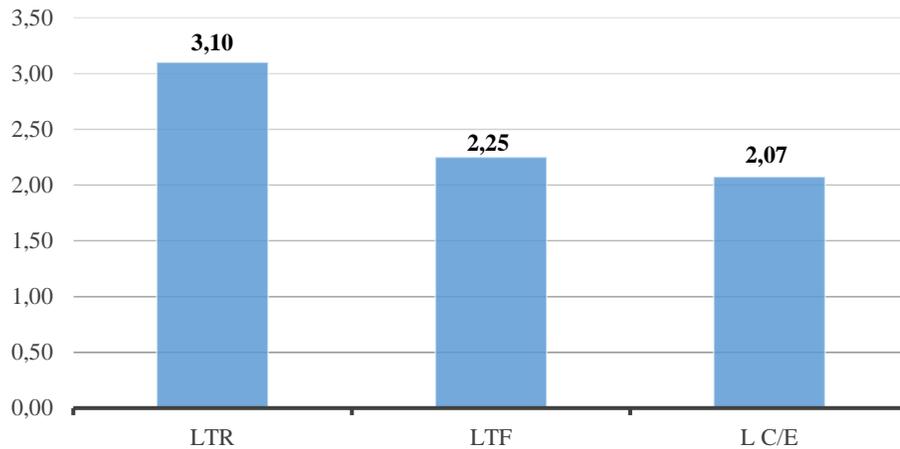


Gráfico N° 16: Percepción promedio de los líderes sobre sus los estilos de liderazgo

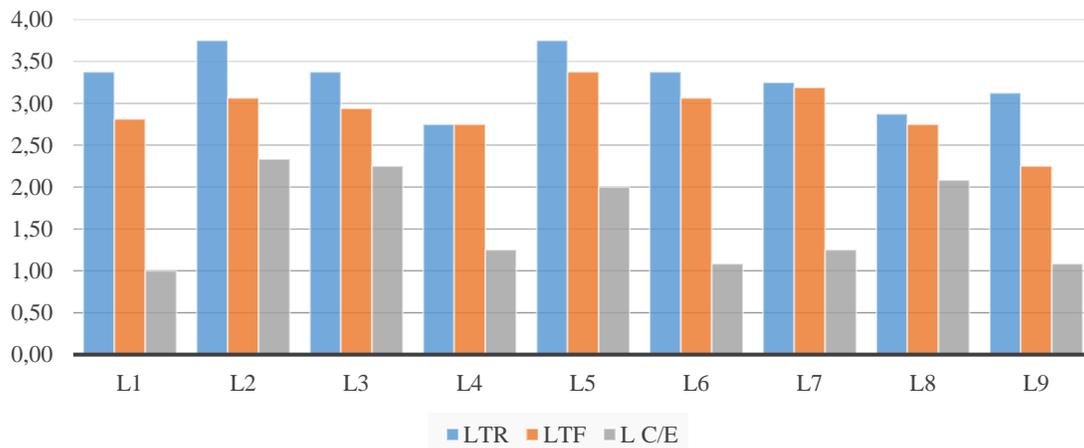


Gráfico N° 17: Percepción promedio sobre el propio estilo de liderazgo por parte de cada líder

El gráfico N° 16 por su parte muestra la percepción de cada uno de los líderes sobre sí mismos. En todos los casos, existe prevalencia del comportamiento transaccional, a excepción del líder 4, donde este se iguala con el transformacional. Ninguno de los líderes se aprecia más transformacional que transaccional y, en conjunto, se consideran con mayor presencia de actitudes del tipo correctivo/evitador que lo que consideran al respecto sus empleados.

4.3.4 Entre el liderazgo transformacional y las consecuencias organizacionales deseadas

Con respecto a las variables satisfacción, efectividad y esfuerzo extra, si estas se relacionan con el estilo de liderazgo transformacional, se observa que, aquellos líderes calificados por los millennials como más transformacionales, sólo en algunos casos, obtuvieron puntajes más altos en las medidas del impacto organizacional.

Es decir, no puede concluirse que las escalas de satisfacción, efectividad, y esfuerzo extra presentan un orden principalmente descendiente, al jerarquizar a los líderes según su perfil transformacional. Pueden notarse los casos de los líderes 1 y 6, que con un promedio relativamente alto de comportamiento transformacional, presentan promedios de variables organizacionales relativamente bajos. Casos opuestos se ven en los líderes 3 y 8.

Lo anterior se presenta en la tabla y gráfico que siguen.

LIDER	Promedio puntaje <i>Liderazgo transformacional</i>	Promedio puntaje <i>Satisfacción</i>	Promedio puntaje <i>Efectividad</i>	Promedio puntaje <i>Esfuerzo extra</i>
L5	3,47	4,00	3,50	3,33
L1	3,06	2,50	3,00	1,33
L6	3,03	2,50	2,75	2,67
L4	2,88	3,09	3,13	2,78
L7	2,86	2,00	2,25	2,67
L3	2,80	3,67	3,58	3,56
L9	2,62	2,72	3,14	2,62
L8	2,44	3,09	3,42	2,55
L2	2,34	2,92	3,16	2,66

Tabla N° 11: Jerarquía de puntajes transformacionales y medición asociada de consecuencias organizacionales

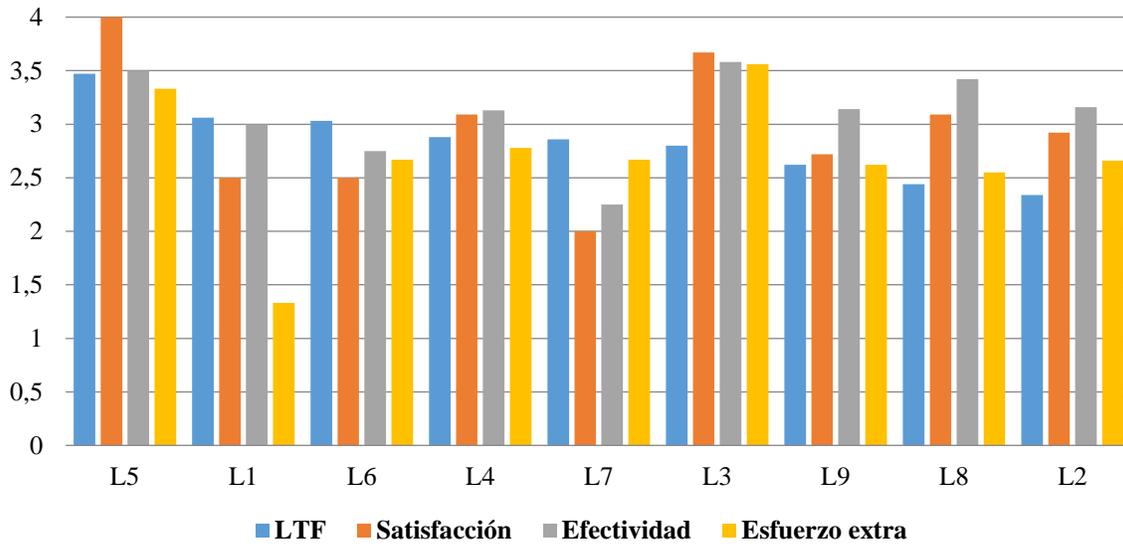


Gráfico N°18: Jerarquía de puntajes transformacionales y medición asociada de consecuencias organizacionales

5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones generales

A lo largo de esta investigación se ha seguido, como objetivo general, estudiar brechas potenciales entre la percepción y las preferencias acerca de los estilos de liderazgo por parte de los millennials de la compañía del caso, y aquello que los líderes de la misma perciben sobre sus propios estilos.

Las conclusiones del estudio pueden exponerse, en términos de los objetivos específicos que permitieron encauzar la investigación hacia aquél propósito general, como sigue a continuación.

1. Estilos de liderazgo

Inicialmente fue necesario realizar un recorrido histórico sobre la tipificación del liderazgo, para finalmente hacer posible una adecuada distinción y cabal comprensión de los estilos contemporáneos. Esto se expuso en el capítulo primero del marco de referencia.

Se revisaron entonces los estilos de liderazgo tradicionales del siglo XX, para luego llegar al Modelo de Liderazgo de Rango Total, iniciado por Bernard Bass en la década del '80, que propone la existencia teórica de tres grandes tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire o no liderazgo.

Así, nace con ellos no sólo el paradigma de liderazgo más potente de los últimos años, sino además, el mismo MLQ (cuestionario desarrollado por el investigador, en conjunto con Bruce Avolio), que se ha convertido en uno de los instrumentos más utilizados en el campo de la psicología organizacional para la medición del liderazgo.

2. Preferencias de los millennials sobre los estilos de liderazgo

Para el estudio fue necesario también relevar qué tipo de líderes prefiere la generación del milenio. Y abordando entonces la primera de las preguntas de esta investigación, esta ha revelado que, de hecho, los millennials de IBM Argentina, quienes ya representan casi el 47% de su población, prefieren de manera categórica y por amplísima mayoría el estilo de liderazgo transformacional. En un orden de preferencia

media, los millennials ubican al liderazgo transaccional y, en última instancia, al estilo de liderazgo correctivo/evitador.

Un párrafo aparte merece lo siguiente: sólo el 11% de los millennials de IBM Argentina valora al líder transaccional como el de su estilo más preferido, lo cual parece coherente con la caracterización que la literatura ha hecho de esta generación, y con la evidencia que han provisto algunos relevamientos recientes sobre ella.

Si bien los representantes de la generación Y pueden valorar la compensación económica y el refuerzo contingente igual o más que sus antecesores generacionales, para ellos el liderazgo definitivamente supone inspiración, visión, desafíos y anclaje en valores. Al menos desde lo aspiracional, es esto lo que los millennials declaran.

3. Percepción de los estilos de liderazgo, por parte de los millennials y de los propios líderes

Para conocer cómo los millennials evalúan a sus líderes, y cómo estos líderes se perciben a sí mismos, en términos de su estilo, se trabajó con el cuestionario MLQ 5X short adaptado, mencionado anteriormente.

Si bien como se ha dicho se trata de uno de los instrumentos más utilizados en el ámbito organizacional para medir el liderazgo, a lo largo de su historia de estudio y aplicación, por más de dos décadas, la estructura factorial creada por Bass y Avolio ha recibido diversas críticas.

De manera que, antes de ahondar en los resultados arrojados en cuanto a los estilos de liderazgo de la muestra utilizada, se hizo necesario evaluar las propiedades psicométricas de la versión adaptada del cuestionario. Así fue que se evaluó la capacidad de discriminación de los ítems del instrumento en la muestra utilizada, se analizó la confiabilidad del cuestionario por consistencia interna, y se estudió la validez de constructo del instrumento.

Los análisis de correlación ítem-test e ítem-variable arrojaron coeficientes significativos para todos los ítems; es decir, existe consistencia en las puntuaciones obtenidas por los respondientes de la muestra, y el cuestionario tiene un grado de homogeneidad adecuado. No obstante, partiendo de la muestra testada, los resultados no son generalizables a otros contextos (dado que no se presume representatividad).

Se observó también un alto índice de confiabilidad del instrumento, medido a través del Alfa de Cronbach, indicativo esto de que los ítems pertenecen al mismo dominio muestral, y que las fuentes de error resultantes de la aleatoriedad en el muestreo de reactivos se controlan.

Como aporte a la validez de constructo del cuestionario, se obtuvo una matriz de inter-correlaciones por variable, que arrojó un ajuste satisfactorio. Se apreciaron hallazgos en su mayoría consistentes con lo esperado desde el punto de vista teórico e histórico-empírico:

- Correlaciones significativas entre variables que conforman un mismo constructo.⁷⁷
- Asociación positiva entre las variables del liderazgo activo⁷⁸, entre sí. Entre las variables del liderazgo pasivo⁷⁹, en cambio, no se encontró correlación significativa. No obstante, ambas sub-variables de esta escala, se relacionaron significativamente con el liderazgo pasivo/evitador. Por su parte, la dirección por excepción activa, no presentó asociación con liderazgo pasivo/evitador ni con las variables que la componen.
- Correlación negativa o ausencia de correlación entre las variables pasivas y activas de liderazgo⁸⁰, las que describen comportamientos teóricamente opuestos dentro del marco del modelo de tango total.
- Relaciones del más alto nivel de significatividad entre las medidas de consecuencias organizacionales deseadas (esfuerzo extra, satisfacción y efectividad) con las escalas del liderazgo transformacional. En orden decreciente de significatividad, relaciones también con las escalas transaccionales, y finalmente, ausencia de relación o relación inversa con las variables pasivas.
- Correlación entre las variables transformacionales y transaccionales, debido fundamentalmente a la presencia de conductas activas de liderazgo en ambos estilos.

⁷⁷ Con liderazgo transformacional: carisma/inspiracional, influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, estimulación intelectual y motivación inspiracional. Con liderazgo transaccional: consideración individualizada y recompensa contingente. Con liderazgo correctivo/evitador: dirección por excepción activa, y dirección por excepción pasiva. Laissez-faire no se correlacionó con su variable de primer orden.

⁷⁸ Influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, carisma/inspiracional, estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individualizada, recompensa contingente y dirección por excepción activa.

⁷⁹ Dirección por excepción pasiva y laissez-faire.

⁸⁰ A excepción de dirección por excepción pasiva que se encontró correlacionada con estimulación intelectual y con consideración individualizada.

También al hecho de que la mayoría de los líderes combina conductas tanto transformacionales como transaccionales, y a la particularidad de que tanto la recompensa contingente como la consideración individualizada, tienden a elevar la confiabilidad y coherencia del líder, bases subyacentes al liderazgo transformacional.

Ahora bien, considerando los puntajes promedio obtenidos de la muestra para cada una de las variables estudiadas, y volviendo concretamente a la primera y segunda de las preguntas que guiaron esta investigación, se analizó cómo los millennials evaluaron a sus líderes actuales, en términos de su estilo, así como los tipos de líderes que prevalecen dentro de la organización según la percepción de estos.

Si bien los millennials juzgan presencia de comportamientos tanto transformacionales como transaccionales en sus líderes, casi por igual (con leve superioridad de los segundos), los mismos líderes se consideran significativamente más transaccionales. Por su parte, tanto líderes como empleados consideran que la ocurrencia de actitudes del estilo correctivo/evitador se da con una frecuencia ocasional.

Puede concluirse entonces que dentro de la organización del caso existe una clara prevalencia del estilo de liderazgo transaccional.

4. Brechas respecto del fenómeno del liderazgo

Tomando la tercera de las preguntas que atravesaron este estudio, se analizaron nuevas correlaciones y comparaciones, con el fin de determinar qué brechas existen actualmente (si alguna) entre líderes y subordinados millennials, respecto del liderazgo corporativo.

En particular, tres fueron las brechas potenciales propuestas para la presente investigación.

4.1 Brecha de sentido o interpretativa. Considerando lo hallado sobre la percepción de los millennials sobre sus líderes, y lo que estos piensan de sí mismos, puede establecerse la existencia o no de alguna discrepancia. Es decir, cuando cada una de las partes del espacio relacional líder – millennial otorga un sentido diferente a los comportamientos concretos del líder en su rol de tal, emerge una brecha interpretativa.

En el caso bajo estudio se observó que en general, los líderes de la muestra y sus empleados millennials se encuentran, en realidad, significativamente alineados en cuanto a su percepción del liderazgo. Particularmente, se presenta una leve brecha en la dimensión del liderazgo transformacional: aun cuando ambas partes juzgan la dominancia del liderazgo transaccional, los millennials creen que sus líderes exhiben actitudes transformacionales frecuentemente, mientras que los líderes en cuestión se observan de tal modo sólo ocasionalmente. Esto se explica, esencialmente, por la influencia idealizada atribuida, es decir, los líderes creen que la imagen de respeto, confiabilidad y poder personal que tienen sus subordinados sobre ellos, es inferior a la que en realidad los millennials reportan.

En cuanto a los factores que contribuyen a la prevalencia del estilo de liderazgo transaccional, lo que también se planteó en la segunda pregunta de investigación de este trabajo, se observó la presencia de factores tanto organizacionales como personales. Los líderes consideran que el tipo de equipo que lideran incide significativamente en su patrón comportamental, lo cual es teóricamente coherente. Dado que la muestra se tomó del centro de servicios contables de la compañía bajo estudio, las tareas y técnicas de los equipos muestreados son altamente estructuradas y más bien repetitivas, y existe una autoridad que decide, especifica los objetivos y clarifica las contingencias. Por tanto, sus empleados presentan un nivel de profesionalismo moderado. Esto promueve la emergencia del liderazgo transaccional, sobre todo el que recurre sistemática y formalmente a la recompensa contingente.

También, se encontró que las características de la propia personalidad y estructura valórica del líder modulan notablemente sus estilos de liderazgo. Y en este hallazgo se soslaya un hecho interesante. La categoría de líder transaccional que ejerce la dirección por excepción se relaciona más fuertemente con personalidades más reactivas, con menor grado de involucramiento (lo que los lleva a verse más dominados por efectos situacionales), con mayor tendencia a medidas de conformidad, sentimientos de equidad y satisfacción en las relaciones afiliativas. Se corresponde con estrategias de control, por oposición a las de empowerment.

Asimismo, las políticas organizacionales y los factores contextuales internos de la organización influyen considerablemente en el estilo de liderazgo desplegado por el

líder. Esto se explica fundamentalmente por la muestra relevada de un centro técnico al interior de la organización (con baja influencia del ambiente externo, gestionada por sus imperativos técnicos, con alto nivel de coordinación y relativamente bajo nivel de incertidumbre), de configuración estructural de burocracia mecánica, orientación organizacional hacia la eficiencia, y modo de gestión tipo burocrático.

4.2 Brecha de satisfacción. Si se consideran las preferencias de los millennials sobre el liderazgo a la luz de la evaluación que estos hacen de los estilos de sus superiores, puede hablarse de esta brecha de satisfacción respecto del fenómeno bajo estudio, toda vez que exista alguna distancia entre lo deseado y lo percibido por los jóvenes de esta generación.

Específicamente, no se ha encontrado correlación entre los tipos percibidos y preferidos. Mientras que los millennials prefieren ampliamente líderes transformacionales, en realidad juzgan tener líderes que despliegan el estilo transaccional tan frecuentemente como el transformacional, y el correctivo/evitador en frecuencia casi ocasional.

El liderazgo transformacional ha presentado mayor correlación con las consecuencias organizacionales deseadas de satisfacción, efectividad y esfuerzo extra, que el liderazgo transaccional. Se retoma entonces la primera pregunta de esta investigación, para decir que esta brecha de satisfacción definitivamente impacta el desempeño de los equipos conformados por millennials.

Si bien al considerar individualmente los equipos estudiados, se aprecian casos en que una presencia relativa menor del estilo transformacional igualmente reporta altos promedios de consecuencias organizacionales deseadas⁸¹, esto se presume asociado a una presencia relativa mayor de liderazgo transaccional (conjuntamente con el transformacional), especialmente asociado a la utilización de la recompensa contingente, cuyo promedio ha sido de los más altos en estos casos en cuestión. Y, como se ha dicho, las conductas transaccionales aportan un efecto aumentativo en la imagen de confianza, coherencia y de apoyo del líder.

4.3 Brecha de gestión. Finalmente, se tomaron los hallazgos sobre las preferencias de los millennials acerca del liderazgo, versus lo que sus líderes piensan de sí mismos

⁸¹ Equipos de los líderes 3 y 8, particularmente.

respecto de su estilo. En este caso, se hace referencia a una potencial brecha de gestión, por dos motivos. En primer lugar, debido a que son precisamente los propios líderes los primeros responsables de adaptar su estilo de liderazgo según las preferencias de sus empleados, toda vez que esto concuerde con el impacto esperado en el desempeño. Pero además, porque también es la organización, desde sus más altos niveles directivos, en conjunto con sus especialistas en la materia, los encargados de diseñar las políticas y programas que generen el contexto necesario para desplegar los estilos preferidos por los millennials, desde los programas de formación gerencial, hasta las prácticas de gestión del desempeño.

Bajo esta inquietud, y luego del análisis realizado, se concluye que esta brecha de hecho emerge, dado que si bien los millennials prefieren líderes transformacionales muy por sobre los transaccionales, los líderes del estudio se consideran notablemente más transaccionales.

Esto último especialmente, y también otros aspectos de lo expuesto anteriormente, abren todo un espacio de acción en el que la compañía del caso debería al menos interesarse, si pretendiese, para los años que vienen, mantener (o eventualmente recuperar) su posición de liderazgo no sólo en el mercado laboral, sino en los segmentos específicos de su rubro.

5.2. Implicancias y recomendaciones

En base a las conclusiones anteriores, se detallan a continuación algunas consideraciones finales y recomendaciones que, tanto desde el punto de vista metodológico-instrumental, como desde los hallazgos, resultan de este estudio.

1. Desde lo metodológico-instrumental

1.1 El aporte de esta investigación sirve a los fines estrictamente referenciales y, dadas las características de la muestra, de ningún modo pretende ser concluyente. El estudio empírico sobre instrumentos como el MLQ 5X debería darse de manera continuada, especialmente para monitorear su validez y capacidad discriminante en contextos cambiantes y diferentes al de origen.

Específicamente para el caso de la compañía bajo estudio, sería necesaria mayor heterogeneidad en los diseños muestrales, en cuanto a los rasgos de liderazgo y estándares de desempeño, lo que permita una comparación más amplia de estilos y resultados.

- 1.2 Por otra parte, para mejorar la evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento, sería recomendable utilizar alguna técnica de triangulación. Por ejemplo, podrían compararse sus resultados con criterios externos, contrastando los puntajes obtenidos por los líderes en los cuestionarios aplicados a clasificadores, con una clasificación elaborada por jueces expertos, y datos que midan objetivamente el desempeño de los seguidores (en base a algún parámetro capaz de reflejar la productividad o eficiencia de la tarea en cuestión).
- 1.3 Se sugiere también, profundizar el estudio de la estructura jerárquica de variables del instrumento MLQ, a fin de fortalecer su consistencia interna. En particular, tanto sobre la base de este estudio como de otros que así lo han reportado, existe evidencia de que la dirección por excepción activa podría ser más pertinente al constructo del liderazgo transaccional (tal como originalmente ha sido modelado), ya que por un lado, tanto la dirección por excepción activa como la recompensa contingente no sólo constituyen rasgos del liderazgo activo, sino también formas de reforzamiento contingente (Gronn 1995).⁸² Por otro lado, bajo el patrón jerárquico actual, el liderazgo correctivo/evitador integraría variables disímiles en cuanto a su naturaleza activa/pasiva, a saber, la dirección por excepción activa, con la dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*.
- 1.4 Otro espacio de mejora del instrumento se abre entorno a las variables de las consecuencias organizacionales, las que no se encuentran operacionalizadas objetivamente como auténticas medidas de desempeño. En muchos casos, sus ítems se presentan con una redacción tautológica (desde el instrumento original en inglés), no aportando un significado exacto ni concreto.⁸³

⁸² Gronn, P., (1995), "Greatness Re-visited: The current obsession with transformational Leadership", **Leading and Managing**, vol. 1, 14-27.

⁸³ Por ejemplo, "Lidero un grupo de trabajo que es *efectivo*" para medir efectividad, "Puedo trabajar con los demás de forma *satisfactoria*" para medir satisfacción.

2. Desde los hallazgos particulares

Como surge de las secciones anteriores, la “brecha interpretativa” encontrada no merece relevancia, de lo cual podría inferirse que no existe mayor ambigüedad en la relación líder – empleados, y que de hecho habría entre las partes una comunicación satisfactoria. Como rasgo particular, de esto resulta que sería conveniente los líderes conozcan y exploten la evaluación de influencia idealizada atribuida que hacen los millennials sobre ellos, la cual es mayor que la que los mismos líderes hacen sobre sí.

Por su parte, dada la “brecha de satisfacción” y su impacto en el desempeño de los equipos, se hace recomendable, como principal aporte de este trabajo, estudiar los mecanismos que, en el contexto estudiado, permitan promover conductas transformacionales. Pero a su vez, habiéndose encontrado también una “brecha de gestión”, y entendiendo que ciertas adaptaciones tanto de los líderes como de la organización podrían no ser factibles (ni deseables), es que a simultáneamente se hace necesario analizar los modos en que puede mejorarse la gestión de los mecanismos transaccionales, específicamente la recompensa contingente. Ambas sugerencias se amplían a continuación.

2.1 Mejorar la gestión de mecanismos transaccionales. Volviendo a Bass (1985)⁸⁴ se recomienda que los líderes consideren especialmente dos vías fundamentales de motivación. Influir en la confianza de sus empleados y en su percepción sobre el valor de las recompensas y la probabilidad de recibirlas. Y esforzarse para de hecho mejorar el valor real de estas recompensas, así como la correlación entre el esfuerzo y el desempeño, y el desempeño y las recompensas.

Esta gestión del reforzamiento contingente no resulta para nada menor si se considera el concepto de “frustración regresión” de Alderfer respecto de las necesidades⁸⁵. Si millennials que aspiran a vincularse con líderes transformacionales, se vieran frustrados por el predominio de líderes transaccionales, podrían volver a concentrarse en niveles inferiores de su jerarquía de necesidades, revalorizando, por ejemplo, la recompensa económica.

⁸⁴ Bass, M., Op. Cit.

⁸⁵ El psicólogo postuló que cuando las necesidades más abstractas no son satisfechas, como podría ser la autorrealización de los empleados, a través del liderazgo transformacional, se potencia la búsqueda de satisfacción de necesidades más concretas.

Inclusive es posible que los líderes muestren intención transformacional a través de la recompensa contingente, dado que cada ciclo “meta – desempeño – reforzamiento” puede oficial como un acercamiento a la asunción de responsabilidades crecientes de los empleados sobre su propio accionar, llegando a ser, probablemente, auto-reforzante. Para ello será necesario que los líderes no sólo trabajen para aumentar los beneficios personales de los empleados dentro del marco del contrato entre las partes, sino que además, contribuyan a reducir los obstáculos que emergen en el camino hacia aquellas metas, y a aumentar las instancias de satisfacción personal en la trayectoria hacia el logro de las mismas. Aquí se vuelve esencial que los líderes no dejen de involucrar a los empleados en la determinación de objetivos, sean absolutamente explícitos en las instrucciones, claros en su comunicación, y con alta frecuencia de revisión de desempeño y feedback.

Además, en el caso particular de la organización estudiada (el centro de servicios contables de IBM), se dan precisamente las condiciones que permiten no sólo a los líderes motivar a sus empleados a través de la recompensa contingente, sino también que esta sea especialmente útil. Aquí, los líderes administran recompensas con significativa discrecionalidad, y los empleados dependen de los líderes para recibir tales recompensas; el desempeño se determina principalmente por el esfuerzo de los empleados, sin verse mayormente afectado por circunstancias que los excedan, y es susceptible de medirse con precisión; y el trabajo es más bien repetitivo.

2.2 *Promover conductas transformacionales.* Como se ha mencionado, en un contexto organizacional como el del caso de esta investigación, las actividades son más bien estructuradas y repetitivas, existe un abanico relativamente amplio de recompensas extrínsecas que pueden atribuirse al desempeño, y este puede fácilmente ser medido. Por este motivo, no sólo es más difícil activar un proceso motivacional intrínseco, sino que también es menor la necesidad de darle lugar, por lo que finalmente es menos probable que emerja un liderazgo carismático exitoso.

No obstante, aun cuando no fuera posible forzar el surgimiento de líderes carismáticos, ni tal vez estos fueran estrictamente necesarios en determinados

espacios del ambiente corporativo, sí se recomienda, dada la preferencia de los millennials por líderes de rasgos transformacionales, activar los procesos motivacionales del carisma.

Identificación, ejemplo, sentido de auto-eficacia. Eso parecen preferir los jóvenes de la generación Y. Para ello, los líderes deben transmitir altas expectativas de éxito, y confianza de que los empleados alcanzarán las metas de desempeño. Deben entregar significados y desafíos. Esto potencia la auto-confianza de los seguidores, lo que los llevará a dedicar mayor esfuerzo y perseverancia.

Y aun cuando el tipo de tarea a estimular pudiera no ser complejo o sumamente desafiante, el líder puede gatillar el proceso de inspiración en motivos de poder (y no solamente en los de logro), o en motivos de afiliación.

Algunos componentes recomendables para la conducta de los líderes inspiracionales son:

- Dirección de significado y propósito: que provea definiciones, claridad a lo que puede ser complejo o ambiguo.
- Manejo de la impresión: a fin de afectar la imagen que sus empleados tienen de ellos, su estima, y eventualmente cuan exitosa puede ser su acción influyente.
- Modelamiento de expectativas: transmitiendo confianza y actuando como modelo de rol, pero especialmente, recurriendo al efecto Pigmalión (profecía auto-cumplida). También, proveyendo entrenamiento y empowerment, permitiendo la asunción de riesgos, la experimentación y el aprendizaje, y aumentando progresivamente la demanda a sus empleados.

Dada la organización estudiada, cabe también la recomendación de recurrir a la estimulación intelectual orientada empíricamente. A diferencia de la que pudiera ser la orientada existencialmente o idealistamente, este tipo de estimulación es especialmente deseable cuando se requiere aumentar la efectividad de la unidad debido a procesos inadecuados por ejemplo, o costos excesivos.

Un comentario final merece, además, el potencial transformacional que encierra el desarrollo de una visión. Aun cuando la visión corporativa declarada pudiera parecer lejana a una buena mayoría de millennials, muchos todavía en las filas más junior del personal, es necesario que esta sea adaptada a la realidad de cada una de

las organizaciones y departamentos de la compañía. Esto requiere un trabajo especialísimo del líder, que deberá resignificar esa visión, adaptar sus niveles de especificación, y eventualmente desarrollar una propia para su grupo, para lograr que este finalmente se sienta parte de algo de lo trasciende. Para ello se sugiere que se valga por ejemplo, de una retórica cautivante, figuras metafóricas, simbología, y todo aquello que potencie su capacidad persuasiva en dirección a esa figura mental del futuro deseado. Pero además, de construir su confiabilidad y, en consecuencia su autoridad, entendida como la coherencia personal que los empleados perciben en el líder. Definitivamente el grado de confianza en el líder aumenta el compromiso de los empleados con la visión, algo tan complejo como poderoso.

6. REFERENCIAS

6.1. Índice de tablas

Tabla N° 1: Líderes vs Managers.....	16
Tabla N° 2: Modelo del liderazgo continuo.....	18
Tabla N° 3: Estilos de liderazgo según orientación a relaciones y orientación a tareas.....	19
Tabla N° 4: Liderazgo situacional.....	20
Tabla N° 5: Factores situacionales.....	31
Tabla N° 6: IBM Leadership Strengths.....	65
Tabla N° 7: Marco del liderazgo transformacional de IBM.....	70
Tabla N° 8: Modelo jerárquico de variables.....	78
Tabla N° 9: Definición de variables.....	81
Tabla N° 10: Descripción de la muestra.....	82
Tabla N° 11: Jerarquía de puntajes transformacionales y medición asociada de consecuencias organizacionales.....	106
Tabla N° 12: Correspondencias ítem-variable (líder).....	138
Tabla N° 13: Correspondencias ítem-variable (clasificador millennial).....	140
Tabla N° 14: Correlaciones ítem-test.....	141
Tabla N° 15: Correlaciones ítem-variable.....	142
Tabla N° 16: Correlaciones y Alfa de Cronbach.....	143
Tabla N° 17: Matriz de inter-correlaciones por variable.....	145
Tabla N° 18: Correlaciones líder – grupo (individual)	152
Tabla N° 19: Correlación líder – grupo (total).....	152
Tabla N° 20: Correlaciones entre variables de primer orden para clasificadores millennials y sus tipos preferenciales.....	153
Tabla N° 21: Correlaciones entre variables de primer orden para líderes y tipos preferenciales de los clasificadores millennials.....	154

6.2. Índice de gráficos

Gráfico N° 1: Jerarquía de variables del MLQ.....	75
Gráfico N° 2: Puntajes promedio por variable de primer orden para cada líder (encuestas a líderes)	94
Gráfico N° 3: Puntajes promedio por variable de segundo y tercer orden para cada líder (encuestas a líderes)	95
Gráfico N° 4: Puntajes promedio por variable de primer orden para cada líder (encuestas a millennials.....	96
Gráfico N° 5: Puntajes promedio por variable de segundo y tercer orden para cada líder (encuestas a millennials)	97
Gráfico N° 6: Incidencia promedio de los factores moderadores del estilo de liderazgo	98
Gráfico N° 7: Liderazgo transformacional.....	99
Gráfico N° 8: Liderazgo transaccional.....	99
Gráfico N° 9: Liderazgo correctivo/evitador.....	99
Gráfico N° 10: Estilos de liderazgo más preferidos.....	100
Gráfico N° 11: Estilos de liderazgo menos preferidos.....	100
Gráfico N° 12: Comparación de promedios de variables de primer orden entre líderes y millennials.....	101
Gráfico N° 13: Comparación de promedios de variables de segundo y tercer orden entre líderes y millennials.....	102
Gráfico N° 14: Percepción promedio de los estilos de liderazgo por parte de los millennials.....	103
Gráfico N° 15: Percepción promedio del estilo de liderazgo de cada líder por parte de los millennials.....	103
Gráfico N° 16: Percepción promedio de los líderes sobre sus los estilos de liderazgo.....	105
Gráfico N° 17: Percepción promedio sobre el propio estilo de liderazgo por parte de cada líder.....	105
Gráfico N°18: Jerarquía de puntajes transformacionales y medición asociada de consecuencias organizacionales.....	107
Gráfico N° 19: Promedio de puntajes por variable para el líder 5.....	146
Gráfico N° 20: Promedio de puntajes por variable para el líder 1.....	147

Gráfico N° 21: Promedio de puntajes por variable para el líder 6.....	147
Gráfico N° 22: Promedio de puntajes por variable para el líder 4.....	148
Gráfico N° 23: Promedio de puntajes por variable para el líder 7.....	149
Gráfico N° 24: Promedio de puntajes por variable para el líder 3.....	149
Gráfico N° 30: Promedio de puntajes por variable para el líder 9.....	150
Gráfico N° 31: Promedio de puntajes por variable para el líder 8.....	150
Gráfico N° 32: Promedio de puntajes por variable para el líder 2.....	151

6.3. Bibliografía

Agle, B. R., Sonnefeld, J. A., (1994), “Charismatic chief executive officers: Are they more effective? An empirical test of charismatic leadership theory”, en Moore, D. P. (Ed.), **Academy of management best papers proceedings**, Omnipress, Madison.

Bass, B. M., (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**, Free Press, Nueva York.

Bass, B., Avolio, B. (edits.), (1994), **Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership**, SAGE, California.

Bass, B., Avolio, B., (2000), **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**, Mindgarden, California.

Bass, B.M., Avolio, B.J., (1990). **Transformational Leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**, Consulting Psychologists Press Inc., Palo Alto.

Baum, R., Locke, E., Kirkpatrick, S., (1998), “A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms”, **Journal of Applied Psychology**, 83(1), 43-54.

Bennis, W., (1989), **On becoming a leader**, Addison Wesley, New York.

Blanchard, K., Zgarmi, P. & Zigarmi, D., (1985), **Leadership and One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership**, William Morrow, New York.

Boehm, S., Dwertmann, D., y otros (2014), “The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance”, **The Leadership Quarterly**, 26, pp. 159 – 171.

Burns, J., (1978), **Leadership**, Harper & Row, New York.

Caldwell, R., (2003) "Change leaders and change managers: different or complementary?", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 24 edición: 5, 285-293.

Deloitte, (2015), “Mind the gaps. The Deloitte Millennial Survey”, DTTL Global Brand & Communications.

Deloitte, (2016), “Winning over the next generation of leaders. The Deloitte Millennial Survey”, DTTL Global Brand & Communications.

Den Hartog D., House R., y otros, (1999), “Emics and ethics of culturally-endorsed implicit leadership theories: are attributes of Charismatic/Transformational Leadership universally endorsed?”, **Leadership Quarterly**, vol.10, 219-256.

Fleishman, E.A., (1953), “The description of supervisory behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 37, 1-6.

Franichevich, A., Marchiori, E., (2010), **Conexión Intergeneracional**, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.

Franichevich, A., Marchiori, E., “Generación Y, sangre nueva en la empresa”, **Revista de antiguos alumnos (IAE)**, Diciembre 2008, pp. 96-100.

Gronn, P., (1995), “Greatness Re-visited: The current obsession with transformational Leadership”, **Leading and Managing**, vol. 1, 14-27

Hemp, P., Stewart, T., “Leading Change When Business is Good”, **Harvard Business Review**, Diciembre 2004: <http://hbr.org/2004/12/leading-change-when-business-is-good/ar/1>

Hemphill, J.K., (1949), **Situational Factors in Leadership**, Columbus: The Ohio State University, Bureau of Educational Research, N° 32.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D., (1998), **Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional**, Prentice-Hall, México.
http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14_96a100.pdf

IBM, (2014), “Myths, exaggerations and uncomfortable truths”. IBM Institute for Business Value.

Kirkpatrick, S., Locke, E., (1996), “Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes”, **Journal of Applied Psychology**, 81(1), 36-51.

Kouzes, J. M., Posner, B. Z., (2002), **The Leadership Challenge**, Jossey-Bass, San Francisco.

Kowitt, B., Thai, K., “World’s Best Companies for Leaders”
http://money.cnn.com/galleries/2009/fortune/0911/gallery.leadership_top_ten.fortune/index.html

Lacaze, R; citado en: Urien, P., “Los jóvenes que cambian las reglas. Generación Y”.
La Nación, edición del 22/09/2013, pp.1-2. <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>

Maney, K., (2003), **The maverick and his machine**, John Wiley & Sons, Inc., Nueva Jersey.

Maney, K., Hamm, S., O’Brien, J. M., (2011), **Trabajando por un mundo mejor. Ideas que transformaron un siglo y una compañía**, IBM Press – Pearson, Nueva Jersey.

Meister, J., “Three Reasons You Need To Adopt A Millennial Mindset Regardless Of Your Age”, **Forbes**. October 5, 2012. <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/10/05/millennialmindse/>

Messick, S., (1989), “Validity”, en Linn, R., (Ed.), **Educational measurement**, Macmillan, Washington, DC.

Molinari, P., (2011), **Turbulencia Generacional**, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.

Molinari, P., “Turbulencia generacional en las empresas. ¿Y qué hacemos con los Millennials?”, **INCompany - Management Society**, Abril 2017, pp-23 – 36.

Northouse, P. G., (2007), **Leadership: Theory and Practice**, Sage, California.

Pawar, B. S., Eastman K., (1997), “The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination”, **The Academy of Management Review**, vol. 22, N° 1, 80-109.

Robbins, S., Judge, T., (2010), **Organizational Behavior**, Pearson, New Jersey.

San Martín, R., “Y: ¿jóvenes atrapados en la adolescencia?”, **La Nación.com**, (17/01/2010). <http://www.lanacion.com.ar/1222542-generacion-y-jovenes-atrapados-en-la-adolescencia>

Stogdill, R., (1948), “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature”, **The Journal of Psychology**, 25, 35-71.

Tannenbaum, A.S., Schmitt, W.H., (1958), "How to choose a leadership pattern", **Harvard Business Review**, 36, Marzo - Abril, 95-101.

Tedlow, R., (2004), **The Watson Dynasty: The Fiery Reign and Troubled Legacy of IBM's Founding Father and Son**, Harper Business, Nueva York.

Tosi, H. L., Misangyi, V. F., (2004), "CEO carisma, compensation, and firm performance". **The Leadership Quarterly**, 15, 405 – 420.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L., (2008), "The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 81, 71–82.

Watson Junior, T., (1963), **A Business and Its Beliefs**, McGraw Hill, Nueva York.

Wunderer, R., (2001) "Employees as "co-intrapreneurs" – a transformation concept", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 22 edición: 5, 193-211.

6.3. Anexos

Anexo I: Evolución histórica del modelo

El Multifactor Leadership Questionnaire ha adoptado diversas versiones a lo largo de los más de veinte años desde su creación. Bass y Avolio propusieron inicialmente una estructura de 6 factores: carisma/inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción, y laissez-faire. Dicha estructura fusionaba el carisma o influencia idealizada con la motivación inspiracional, en un solo concepto, carisma/inspiracional.

Sobre la base de las críticas recibidas, producto de inconsistencias encontradas entre los hallazgos y el modelo, en 1995 los investigadores re-versionaron el cuestionario, surgiendo la que hasta ahora constituye su forma actual: la versión de 45 ítems utilizada en el marco de esta investigación, conocida como MLQ 5X (short form). Este formato se estructura en nueve factores, como se ha presentado en el marco metodológico de este trabajo. Cada uno de ellos se compone de 4 ítems, totalizando 36 ítems que miden variables de liderazgo. Los 9 ítems restantes son los que miden las variables de resultados organizacionales deseados (efectividad, esfuerzo extra y satisfacción).

Entre el desarrollo inicial del constructo teórico y su forma actual, se han reportado distintos aspectos que fueron siendo revisados.

Hater y Bass (1990)⁸⁶ aportaron evidencias que sugerían desagregar la variable de dirección por excepción en activa y pasiva, y que a su vez esta última se correlacionaba significativamente con la escala laissez-faire, y ambas dos se asociaban negativamente con dirección por excepción activa. Lo anterior fue relevado también por Den Hartog, y confirmado en un estudio posterior por el mismo Bass junto a Yammarino⁸⁷, lo que hizo que en 1988 se dividiera conceptualmente la dirección por excepción, en sus tipos activo y pasivo. Posteriormente también se creó el factor correctivo/evitador que, como tal, pasó a subsumir la dirección por excepción activa, y el liderazgo pasivo/evitador (bajo el cual finalmente se ubicó jerárquicamente a la dirección por excepción pasiva y liderazgo laissez-faire).

Por su parte, la influencia idealizada fue también desagregada en sus aspectos atribucional y conductual, en virtud de críticas que postulaban que el estudio del

⁸⁶ Bass, B., Op. Cit.

⁸⁷ Bass, B., Avolio, B., Op. Cit.

fenómeno carismático requería discriminar aquellas conductas a las que el líder puede recurrir para influenciar a sus empleados, de las atribuciones que estos hacen respecto de aquél.

En 1994 Bass y Avolio agrupan cuatro comportamientos del líder transformacional que llamaron las “4 íes”: carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada, y estimulación intelectual. Las cuatro se consideraron necesarias para impulsar procesos de cambio de segundo orden al interior de las organizaciones. Esta conceptualización trajo aparejadas, naturalmente, altas correlaciones entre las escalas transformacionales y transaccionales, lo que hizo necesario el desarrollo de una estructura factorial más compleja a la habida por entonces.

Pese a esta evolución del constructo teórico, Bass destaca la relevancia del modelo original de 6 factores, por considerarlo más fiel en la definición de los conceptos asociados al Liderazgo de Rango Total, y a su vez recalca la importancia de las “4 íes”, comportamientos que dinámicamente producen el efecto transformacional tanto a nivel micro como macro en el ambiente organizacional.

De hecho, en el año 2000 una serie de análisis se dirigió a estudiar los modelos conceptuales alternativos que subyacían a las ya 9 escalas del instrumento. Se evaluaron 8 modelos conceptuales alternativos en una muestra heterogénea y amplia (N = 3786), los que fueron sometidos a análisis de factor. Los índices de ajuste obtenidos por el LISREL incluyeron el GFI, AGFI y RMSR.

Si bien se encontraron índices de ajuste adecuados del modelo, se obtuvo que las escalas tenían una menor validez discriminante, lo que Bass atribuyó a la existencia de variables de más alto orden que daban cuenta de correlaciones entre escalas de variables. Para comprobar esta hipótesis, se recurrió al Coeficiente Objetivo (Target) de Hocevar y Marsh, y se analizaron 3 modelos jerárquicos estudiados en conjunto con otros investigadores sobre la base de la evidencia recopilada:

- Modelo 1: compuesto de seis variables de primer orden (carisma/inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción y laissez-faire), y dos variables de más alto orden no correlacionadas denominadas liderazgo activo/constructivo, y liderazgo pasivo/correctivo. Liderazgo activo/constructivo se compone de las variables de más

bajo orden carisma/inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada y recompensa contingente. Por su parte, liderazgo pasivo/correctivo se conforma de las variables dirección por excepción y laissez-faire.

- Modelo 2: incluye también las seis variables anteriores de primer orden, pero estas se estructuran bajo tres variables de más alto orden no correlacionadas entre sí: transformacional (que abarca carisma/inspiracional y estimulación intelectual), desarrollo/transaccional (que se compone de consideración individualizada y recompensa contingente), y liderazgo pasivo/correctivo (al cual contribuyen la dirección por excepción y laissez-faire).
- Modelo 3: este último modelo testeado consta de dos variables de más alto orden correlacionadas entre sí: liderazgo transformacional (a la cual contribuyen carisma/inspiracional y la estimulación intelectual), y desarrollo/transaccional (la cual estructura a su vez las variables consideración individualizada y recompensa contingente⁸⁸). Incluye además, una tercera variable no correlacionada con las anteriores: el liderazgo correctivo/evitador (conformada por la dirección por excepción y laissez-faire).

Del estudio resultó que el tercer modelo fue el más satisfactorio en cuanto a los índices de ajuste y validez discriminante (Bass, Avolio, 2000)⁸⁹.

⁸⁸ Tal como señala el autor, a pesar de ser un factor Transaccional, la Recompensa Contingente, está correlacionada con los factores Transformacionales debido a que conforma la base para la estructuración de expectativas, así como de la construcción de la confianza en los empleados, resultante de la consistencia de los intercambios a través del tiempo.

⁸⁹ Bass, B., Avolio, B., Op. Cit.

Anexo II: Encuestas aplicadas a líderes y a millennials

A) A líderes

SECCIÓN 1
Cuestionario MLQ 5X Short Adaptado | Forma Líder

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor responda todos los ítems del mismo, aunque si algún ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

El cuestionario consta de 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar: sus pares, clientes, reportes directos, o superiores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre/ Siempre
0	1	2	3	4

***NOTA:** el presente cuestionario no intenta medir estilos de liderazgo correctos o incorrectos. Los resultados de este relevamiento se utilizarán únicamente en términos y a los fines estadísticos (no se asignarán a ningún respondiente de manera individualizada), y serán tratados confidencialmente.*

Respecto de mi estilo de liderazgo:

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados.
3. Interfiero recién cuando los problemas se vuelven serios.
4. Tiendo a concentrar mi atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo requerido.
5. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación relevante.
6. Expongo abiertamente mis valores y creencias más importantes.
7. Suelo estar ausente cuando surgen temas importantes.
8. Cuando resuelvo problemas tiendo a verlos desde diferentes perspectivas.

9. Muestro el futuro de modo optimista.
10. Los demás se sienten orgullosos de trabajar conmigo.
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, en el logro de los objetivos.
12. Intervengo sólo cuando algo funciona mal.
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre los objetivos.
14. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.
15. Dedico tiempo a enseñar y a entrenar a los demás.
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran los objetivos.
17. Creo firmemente que “si algo no está roto, no es necesario repararlo”.
18. Por el bien del grupo puedo dejar de lado mis intereses personales.
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.
20. Me ha ocurrido que los problemas se vuelven repetitivos antes de que yo intervenga.
21. Actúo de modo que gano el respeto de los demás.
22. Concentro toda mi atención en la gestión de errores, quejas y fallas.
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.
24. Tengo presente o llevo un control de todos los errores que se producen.
25. Demuestro auto-confianza y poder personal.
26. Construyo una visión persuasiva del futuro.
27. Dirijo mi atención hacia las fallas o errores, para lograr las metas.
28. Evito tomar decisiones.
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.
30. Llevo a los demás a mirar los problemas desde diferentes puntos de vista.
31. Tiendo a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.
32. Sugiero a los demás nuevas formas de pensar cómo hacer su trabajo.
33. Tiendo a demorar el abordaje de cuestiones urgentes.
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido y orientación colectiva.
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen las expectativas.
36. Muestro confianza en que se alcanzarán las metas.
37. Soy efectivo/a en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas al trabajo.
38. Aplico métodos de liderazgo que resultan adecuados.

39. Soy capaz de lograr que los demás superen sus propias expectativas (hagan más de lo que esperaban hacer).
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.
41. Puedo trabajar con los demás de forma satisfactoria.
42. Elevo el deseo de los demás de alcanzar sus metas.
43. Soy efectivo/a en satisfacer los requerimientos de la organización.
44. Fortalezco la voluntad de los demás para esforzarse y trabajar duro.
45. Lidero un grupo de trabajo que es efectivo.

SECCIÓN 2 Factores moderadores del estilo de liderazgo

Use la siguiente escala de clasificación para su respuesta, marcando la categoría correspondiente.

Ninguna	Baja	Media	Alta	Determinante
0	1	2	3	4

¿Qué tanta incidencia ha tenido o tiene cada uno de los siguientes factores en su estilo de liderazgo (tal como Ud. lo percibe)?

1. Medio histórico y social.
2. Situación económica.
3. Tipo de organización (orgánica/mecánica).
4. Factores contextuales internos de la organización (orientación organizacional - hacia la eficiencia o hacia la adaptación, sistema de tarea organizacional, estructura organizacional, modo de dirección).
5. Tecnología.
6. Tipo de equipo (grado de profesionalismo y repetitividad de la tarea).
7. Políticas organizacionales.
8. Subordinados y superiores
9. Características de la actividad.
10. Características de su propia personalidad y valores (aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, creencias personales y estructura valórica).

B) A clasificadores millennials
SECCIÓN 1
Cuestionario MLQ 5X Short Adaptado | Forma clasificador (millennial)

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su gerente directo, tal como es percibido por Ud. Por favor responda todos los ítems del mismo, aunque si algún ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda. Por favor responda sin identificarse Ud.

El cuestionario consta de 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi siempre/ Siempre
0	1	2	3	4

***NOTA:** el presente cuestionario no intenta medir estilos de liderazgo correctos o incorrectos. Las respuestas son anónimas. Los resultados se utilizarán únicamente en términos y a los fines estadísticos (no se asignarán a ningún evaluado ni respondiente de manera individualizada), y serán tratados confidencialmente.*

- Edad:
- Sexo:
- Antigüedad en la compañía:
- Tiempo de trabajo con su gerente directo actual:

Respecto de mi gerente directo:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados.
3. Interfiere sólo cuando los problemas se vuelven serios.
4. Tiende a concentrar su atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo requerido.
5. Tiende a evitar involucrarse cuando surge alguna situación relevante.

6. Expone abiertamente sus valores y creencias más importantes.
7. Suele estar ausente cuando surgen temas importantes.
8. Cuando resuelve problemas tiende a verlos desde diferentes perspectivas.
9. Muestra el futuro de modo optimista.
10. Me siento orgulloso de trabajar con él/ella.
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, en el logro de los objetivos.
12. Interviene sólo cuando algo funciona mal.
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre los objetivos.
14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.
15. Dedicar tiempo a enseñar y a entrenar.
16. Me deja claro cuál es mi recompensa si logro mis objetivos.
17. Cree firmemente que “si algo no está roto, no es necesario repararlo”.
18. Por el bien del grupo puede dejar de lado sus intereses personales.
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.
20. Ha ocurrido que los problemas se vuelven repetitivos antes de que él/ella intervenga.
21. Actúa de modo que gana mi respeto.
22. Concentra toda su atención en la gestión de errores, quejas y fallas.
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.
24. Tiene presente o lleva un control de todos los errores que se producen.
25. Demuestra auto-confianza y poder personal.
26. Construye una visión persuasiva del futuro.
27. Dirige su atención hacia las fallas o errores, para lograr las metas.
28. Evita tomar decisiones.
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.
30. Me lleva a mirar los problemas desde diferentes puntos de vista.
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
32. Sugiere nuevas formas de pensar cómo hacer mi trabajo.
33. Tiende a demorar el abordaje de cuestiones urgentes.
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido y orientación colectiva.
35. Expresa su satisfacción cuando cumplo las expectativas.
36. Muestra confianza en que se alcanzarán las metas.

37. Es efectivo/a en satisfacer mis necesidades relacionadas al trabajo.
38. Aplica métodos de liderazgo que resultan adecuados.
39. Me motiva a superar mis propias expectativas (a que haga más de lo que esperaba hacer).
40. Es efectivo/a representándonos frente a los superiores.
41. Puede trabajar con nosotros de forma satisfactoria.
42. Eleva mi deseo de alcanzar mis objetivos.
43. Es efectivo/a en satisfacer los requerimientos de la organización.
44. Fortalece mi voluntad para esforzarme y trabajar duro.
45. Su grupo de trabajo (el que yo integro) es efectivo.

SECCIÓN 2

Preferencias acerca del estilo de liderazgo

Considera los siguientes estilos de liderazgo:

Opción A) Un gerente carismático, de tal forma que los miembros del equipo nos identifiquemos con él/ella y queramos emularlo. Que nos inspire a través de desafíos y persuasión, aportándonos significado y entendimiento. Que sea intelectualmente estimulante, expandiendo nuestras habilidades.

Opción B) Un gerente que se enfoque en el “contrato” (objetivos/tarea – compensación) con cada uno de los miembros del equipo, en donde mis necesidades pueden ser satisfechas si mi desempeño se adecúa a lo que acuerdo con él/ella. Que considere individualmente a cada uno de nosotros, proporcionándonos apoyo y entrenamiento. Y que me aclare lo que espera de mí, y lo que recibiré si alcanzo los niveles esperados de desempeño, proveyendo la compensación asociada al trabajo bien hecho.

Opción C) Un gerente que monitoree la presencia de fallas en el desempeño para tomar acción correctiva, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.

Por favor, ordena de 1 a 3 (1 = más preferido, 3 = menos preferido), los estilos mencionados, según tus aspiraciones y preferencias personales.

Anexo III: Correspondencias ítem-variable de ambas versiones del MLQ⁹⁰
A) Forma líder

CORRESPONDENCIAS ITEM-VARIABLE DE AMBAS VERSIONES			
(Sección 1 de la encuesta)	Variables directas	Variables de segundo orden	Variables de alto orden
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	RC		LTR
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	EI		LTF
3. Interfiero recién cuando los problemas se vuelven serios.	DPE-P	L P/E	L C/E
4. Tiendo a concentrar mi atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo requerido.	DPE-A		L C/E
5. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	LF	L P/E	L C/E
6. Expongo abiertamente mis valores y creencias más importantes.	IIC	C/I	LTF
7. Suelo estar ausente cuando surgen temas importantes.	LF	L P/E	L C/E
8. Cuando resuelvo problemas tiendo a verlos desde diferentes perspectivas.	EI		LTF
9. Muestro el futuro de modo optimista.	MI	C/I	LTF
10. Los demás se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	IIA	C/I	LTF
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, en el logro de los objetivos.	RC		LTR
12. Intervengo sólo cuando algo funciona mal.	DPE-P	L P/E	L C/E
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre los objetivos.	MI	C/I	LTF
14. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	IIC	C/I	LTF
15. Dedico tiempo a enseñar y a entrenar a los demás.	CI		LTR
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran los objetivos.	RC		LTR
17. Creo firmemente que “si algo no está roto, no es necesario repararlo”.	DPE-P	L P/E	L C/E
18. Por el bien del grupo puedo dejar de lado mis intereses personales.	IIA	C/I	LTF
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	CI		LTR
20. Me ha ocurrido que los problemas se vuelven repetitivos antes de que yo intervenga.	DPE-P	L P/E	L C/E
21. Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	IIA	C/I	LTF

⁹⁰ IIA = influencia idealizada atribuida, IIC = influencia idealizada conductual, MI = motivación inspiracional, C/I = carisma/inspiracional. EI = estimulación intelectual, LTF = liderazgo transformacional, CI = consideración individualizada, RC = recompensa contingente, LTR = liderazgo transaccional, DPE-A = dirección por excepción activa, DPE-P = dirección por excepción pasiva, LF = laissez-faire, L P/E = liderazgo pasivo/evitador, L C/E = liderazgo correctivo/evitador, S = satisfacción, E = efectividad, E = esfuerzo extra.

22. Concentro toda mi atención en la gestión de errores, quejas y fallas.	DPE-A		L C/E
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	IIC	C/I	LTF
24. Tengo presente o llevo un control de todos los errores que se producen.	DPE-A		L C/E
25. Demuestro auto-confianza y poder personal.	IIA	C/I	LTF
26. Construyo una visión persuasiva del futuro.	MI	C/I	LTF
27. Dirijo mi atención hacia las fallas o errores, para lograr las metas.	DPE-A		L C/E
28. Evito tomar decisiones.	LF	L P/E	L C/E
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.	CI		LTR
30. Llevo a los demás a mirar los problemas desde diferentes puntos de vista.	EI		LTF
31. Tiendo a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.	CI		LTR
32. Sugiero a los demás nuevas formas de pensar cómo hacer su trabajo.	EI		LTF
33. Tiendo a demorar el abordaje de cuestiones urgentes.	LF	L P/E	L C/E
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido y orientación colectiva.	IIC	C/I	LTF
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen las expectativas.	RC		LTR
36. Muestro confianza en que se alcanzarán las metas.	MI	C/I	LTF
37. Soy efectivo/a en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas al trabajo.	E		
38. Aplico métodos de liderazgo que resultan adecuados.	S		
39. Soy capaz de lograr que los demás superen sus propias expectativas (hagan más de lo que esperaban hacer).	EE		
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	E		
41. Puedo trabajar con los demás de forma satisfactoria.	S		
42. Elevo el deseo de los demás de alcanzar sus metas.	EE		
43. Soy efectivo/a en satisfacer los requerimientos de la organización.	E		
44. Fortalezco la voluntad de los demás para esforzarse y trabajar duro.	EE		
45. Lidero un grupo de trabajo que es efectivo.	E		

Tabla N° 12: Correspondencias ítem-variable (líder)

B) Forma clasificador millennial

CORRESPONDENCIAS ITEM-VARIABLE DE AMBAS VERSIONES			
(Sección 1 de la encuesta)	Variables Directas	Variables de Segundo Orden	Variables de Alto Orden
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	RC		LTR
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	EI		LTF
3. Interfiero recién cuando los problemas se vuelven serios.	DPE-P	L P/E	L C/E
4. Tiendo a concentrar mi atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo requerido.	DPE-A		L C/E
5. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	LF	L P/E	L C/E
6. Expongo abiertamente mis valores y creencias más importantes.	IIC	C/I	LTF
7. Suelo estar ausente cuando surgen temas importantes.	LF	L P/E	L C/E
8. Cuando resuelvo problemas tiendo a verlos desde diferentes perspectivas.	EI		LTF
9. Muestro el futuro de modo optimista.	MI	C/I	LTF
10. Los demás se sienten orgullosos de trabajar conmigo.	IIA	C/I	LTF
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, en el logro de los objetivos.	RC		LTR
12. Intervengo sólo cuando algo funciona mal.	DPE-P	L P/E	L C/E
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre los objetivos.	MI	C/I	LTF
14. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.	IIC	C/I	LTF
15. Dedico tiempo a enseñar y a entrenar a los demás.	CI		LTR
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran los objetivos.	RC		LTR
17. Creo firmemente que “si algo no está roto, no es necesario repararlo”.	DPE-P	L P/E	L C/E
18. Por el bien del grupo puedo dejar de lado mis intereses personales.	IIA	C/I	LTF
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	CI		LTR
20. Me ha ocurrido que los problemas se vuelven repetitivos antes de que yo intervenga.	DPE-P	L P/E	L C/E
21. Actúo de modo que gano el respeto de los demás.	IIA	C/I	LTF
22. Concentro toda mi atención en la gestión de errores, quejas y fallas.	DPE-A		L C/E
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	IIC	C/I	LTF
24. Tengo presente o llevo un control de todos los errores que se producen.	DPE-A		L C/E
25. Demuestro auto-confianza y poder personal.	IIA	C/I	LTF

26. Construyo una visión persuasiva del futuro.	MI	C/I	LTF
27. Dirijo mi atención hacia las fallas o errores, para lograr las metas.	DPE-A		L C/E
28. Evito tomar decisiones.	LF	L P/E	L C/E
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.	CI		LTR
30. Llevo a los demás a mirar los problemas desde diferentes puntos de vista.	EI		LTF
31. Tiendo a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.	CI		LTR
32. Sugiero a los demás nuevas formas de pensar cómo hacer su trabajo.	EI		LTF
33. Tiendo a demorar el abordaje de cuestiones urgentes.	LF	L P/E	L C/E
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido y orientación colectiva.	IIC	C/I	LTF
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen las expectativas.	RC		LTR
36. Muestro confianza en que se alcanzarán las metas.	MI	C/I	LTF
37. Soy efectivo/a en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas al trabajo.	E		
38. Aplico métodos de liderazgo que resultan adecuados.	S		
39. Soy capaz de lograr que los demás superen sus propias expectativas (hagan más de lo que esperaban hacer).	EE		
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	E		
41. Puedo trabajar con los demás de forma satisfactoria.	S		
42. Elevo el deseo de los demás de alcanzar sus metas.	EE		
43. Soy efectivo/a en satisfacer los requerimientos de la organización.	E		
44. Fortalezco la voluntad de los demás para esforzarse y trabajar duro.	EE		
45. Lidero un grupo de trabajo que es efectivo.	E		

Tabla N° 13: Correspondencias ítem-variable (clasificador millennial)

Anexo IV: Correlaciones ítem-test

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Suma Ítem	130	101	92	106	40	114	15	118	118	128
Corr. Ítem-Test	0,9 9	0,94 9	0,89 5	0,94 9	0,56 3	0,9 3	0,68 2	0,98 2	0,97 7	0,99 3
P-asociado	0	0	0,00 1	0	0,11 4	0	0,04 3	0	0	0
Nivel de Significación (α)	1%	1%	1%	1%	5%	1%	5%	1%	1%	1%
Significativo	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI

ITEM	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Suma Ítem	123	56	106	109	90	91	42	93	131	50
Corr. Ítem-Test	0,98 7	0,89 3	0,9 8	0,98 4	0,95 3	0,95 6	0,78 6	0,96 4	0,98 8	0,92 2
P-asociado	0	0,00 1	0	0	0	0	0,12	0	0	0
Nivel de Significación (α)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	5%	1%	1%	1%
Significativo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

ITEM	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Suma Ítem	116	85	107	101	115	97	100	19	86	104
Corr. Ítem-Test	0,986	0,9 7	0,97 9	0,96 7	0,98 8	0,99 2	0,96 2	0,74	0,9 5	0,96 1
P-asociado	0	0	0	0	0	0	0	0,02 3	0	0
Nivel de Significación (α)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	5%	1%	1%
Significativo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

ITEM	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Suma Ítem	101	100	29	93	107	110	98	91	95	110
Corr. Ítem-Test	0,983	0,98 2	0,61 5	0,97 5	0,97 7	0,99 1	0,98 5	0,97 5	0,98 3	0,94 9
P-asociado	0	0	0,07 8	0	0	0	0	0	0	0
Nivel de Significación (α)	1%	1%	5%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Significativo	SI	SI	NO	SI						

ITEM	41	42	43	44	45
Suma Ítem	122	91	118	97	123
Corr. Ítem-Test	0,9 83	0,953	0,97 9	0,9 88	0,98 4
P-asociado	0	0	0	0	0
Nivel de Significación (α)	1%	1%	1%	1%	1%
Significativo	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla N° 14: Correlaciones ítem-test

Anexo V: Correlaciones ítem-variable

ITEM	5	33
Suma Ítem	40	29
Corr. Ítem-Variable	0,735	0,71
P-asociado	0,024	0,032
Nivel	5%	5%
Significativo	SI	SI

Tabla N° 15: Correlaciones ítem-variable

Anexo VI: Confiabilidad por Alfa de Cronbach

		C/I	EI	CI	RC	DPE-A	LP/E	E	EE	S
C/I	Correr. Pearson	1	0,997	0,992	0,993	0,982	0,908	0,989	0,987	0,987
	P-asociado		0,00	0,00	0,00	0,00	0,001	0,00	0,00	0,00
EI	Correr. Pearson		1	0,991	0,994	0,978	0,917	0,985	0,979	0,981
	P-asociado			0,00	0,00	0,00	0,001	0,00	0,00	0,00
CI	Correr. Pearson			1	0,993	0,971	0,892	0,995	0,99	0,99
	P-asociado				0,00	0,00	0,00	0,004	0,00	0,00
RC	Correr. Pearson				1	0,983	0,891	0,991	0,99	0,993
	P-asociado					0,00	0,00	0,004	0,00	0,00
DPE-A	Correr. Pearson					1	0,825	0,969	0,972	0,986
	P-asociado						0,01	0,004	0,00	0,00
LP/E	Correr. Pearson						1	0,891	0,88	0,852
	P-asociado							0,001	0,002	0,004
E	Correr. Pearson							1	0,992	0,993
	P-asociado								0,00	0,00
EE	Correr. Pearson								1	0,994
	P-asociado									0,00
S	Correr. Pearson									1
	P-asociado									

ALFA DE CRONBACH	0,941
-----------------------------	--------------

Tabla N° 16: Correlaciones y Alfa de Cronbach

Anexo VII: Matriz de inter-correlaciones por variable

		LTR	LTF	L C/E	C/I	LP/E	CI	DPE-A	DPE-P	E	EE	EI	IIA	IIC	LF	MI	RC	S
LTR	Correr. Pearson	1	,904	,747	,861	,452	,958	,778	,621	,844	,963	,903	,768	,743	,158	,827	,950	,788
	P-asociado		,001	,021	,003	,222	,000	,014	,074	,004	,000	,001	,016	,022	,685	,006	,000	,012
	Nivel		1%	5%	1%	5%	1%	5%	5%	1%	1%	1%	5%	5%	5%	1%	1%	5%
	Significativo		SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
LTF	Correr. Pearson		1	,602	,990	,276	,920	,752	,601	,926	,928	,871	,824	,910	-,116	,971	,799	,867
	P-asociado			,086	,000	,473	,000	,019	,087	,000	,000	,002	,006	,001	,766	,000	,010	,002
	Nivel			5%	1%	5%	1%	5%	5%	1%	1%	1%	1%	1%	5%	1%	5%	1%
	Significativo			NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	
L C/E	Correr. Pearson			1	,516	,856	,785	,689	,878	,402	,708	,798	,276	,615	,584	,560	,633	,350
	P-asociado				,155	,003	,012	,040	,002	,283	,033	,010	,473	,078	,099	,117	,067	,355
	Nivel				5%	1%	5%	5%	1%	5%	5%	1%	5%	5%	1%	5%	5%	5%
	Significativo				NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	
C/I	Correr. Pearson				1	,155	,880	,758	,531	,952	,913	,791	,870	,901	-,249	,951	,757	,914
	P-asociado					,690	,002	,018	,141	,000	,001	,011	,002	,001	,518	,000	,018	,001
	Nivel					5%	1%	5%	5%	1%	1%	5%	1%	1%	5%	1%	5%	1%
	Significativo					NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	
LP/E	Correr. Pearson					1	,476	,215	,842	,025	,339	,641	-,114	,299	,857	,307	,382	-,105
	P-asociado						,195	,578	,004	,949	,372	,063	,770	,434	,003	,421	,311	,788
	Nivel						5%	5%	1%	5%	5%	5%	5%	1%	5%	5%	5%	
	Significativo						NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	
CI	Correr. Pearson						1	,815	,705	,849	,960	,906	,700	,854	,117	,857	,820	,777
	P-asociado							,007	,034	,004	,000	,001	,036	,003	,764	,003	,007	,014
	Nivel							1%	5%	1%	1%	1%	5%	1%	5%	1%	1%	5%
	Significativo							SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	
DPE-A	Correr. Pearson							1	,478	,725	,862	,608	,681	,743	-,099	,628	,661	,810
	P-asociado								,193	,027	,003	,082	,043	,022	,800	,070	,052	,008
	Nivel								5%	5%	1%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	1%
	Significativo								NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	
DPE-P	Correr. Pearson								1	,402	,595	,743	,268	,615	,443	,617	,468	,292
	P-asociado									,284	,091	,022	,486	,078	,232	,077	,204	,445
	Nivel									5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	Significativo									NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	
E	Correr. Pearson									1	,918	,685	,896	,809	-,342	,867	,757	,964
	P-asociado										,000	,042	,001	,008	,368	,002	,018	,000
	Nivel										1%	5%	1%	1%	5%	1%	5%	1%
	Significativo										SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	

		LTR	LTF	L C/E	C/I	LP/E	CI	DPE-A	DPE-P	E	EE	EI	IIA	IIC	LF	MI	RC	S
EE	Correr. Pearson										1	,826	,805	,833	-,004	,843	,873	,886
	P-asociado											,006	,009	,005	,991	,004	,002	,001
	Nivel											1%	1%	1%	5%	1%	1%	1%
	Significativo											SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
EI	Correr. Pearson											1	,530	,789	,356	,881	,812	,564
	P-asociado												,142	,011	,347	,002	,008	,114
	Nivel												5%	5%	5%	1%	1%	5%
	Significativo												NO	SI	NO	SI	SI	NO
IIA	Correr. Pearson												1	,592	-,445	,710	,769	,929
	P-asociado													,093	,230	,032	,015	,000
	Nivel													5%	5%	5%	5%	1%
	Significativo													NO	NO	SI	SI	SI
IIC	Correr. Pearson													1	-,090	,912	,550	,745
	P-asociado														,818	,001	,125	,021
	Nivel														5%	1%	5%	5%
	Significativo														NO	SI	NO	SI
LF	Correr. Pearson														1	-,078	,187	-,453
	P-asociado															,842	,630	,220
	Nivel															5%	5%	5%
	Significativo															NO	NO	NO
MI	Correr. Pearson															1	,714	,775
	P-asociado																,031	,014
	Nivel																5%	5%
	Significativo																SI	SI
RC	Correr. Pearson																1	,724
	P-asociado																	,027
	Nivel																	5%
	Significativo																	
S	Correr. Pearson																	1,000
	P-asociado																	
	Nivel																	
	Significativo																	

Tabla N° 17: Matriz de inter-correlaciones por variable⁹¹

⁹¹ IIA = influencia idealizada atribuida, IIC = influencia idealizada conductual, MI = motivación inspiracional, C/I = carisma/inspiracional. EI = estimulación intelectual, LTF = liderazgo transformacional, CI = consideración individualizada, RC = recompensa contingente, LTR = liderazgo transaccional, DPE-A = dirección por excepción activa, DPE-P = dirección por excepción pasiva, LF = laissez-faire, L P/E = liderazgo pasivo/evitador, L C/E = liderazgo correctivo/evitador, S = satisfacción, E = efectividad, E = esfuerzo extra.

Anexo VIII: Perfiles individuales de los líderes de la muestra

A continuación se analizan los perfiles de cada líder por separado, considerando el cuestionario aplicado a los clasificadores millennials. Los mismos se presentan en orden decreciente según el puntaje en liderazgo transformacional.

Líder 5

El líder 5 cuenta con 8 clasificadores. Este líder obtuvo el mayor puntaje en liderazgo transformacional y transaccional entre los 9 líderes. Se caracteriza por presentar conductas carismáticas/inspiracionales para con sus seguidores, especialmente influencia idealizada atribuida y motivación inspiracional. Es decir, es un líder respetado y admirado, modelo para sus seguidores. También presenta conductas correctivas y evitadoras, especialmente el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlas para mantener los niveles de desempeño esperados (DPE-A).

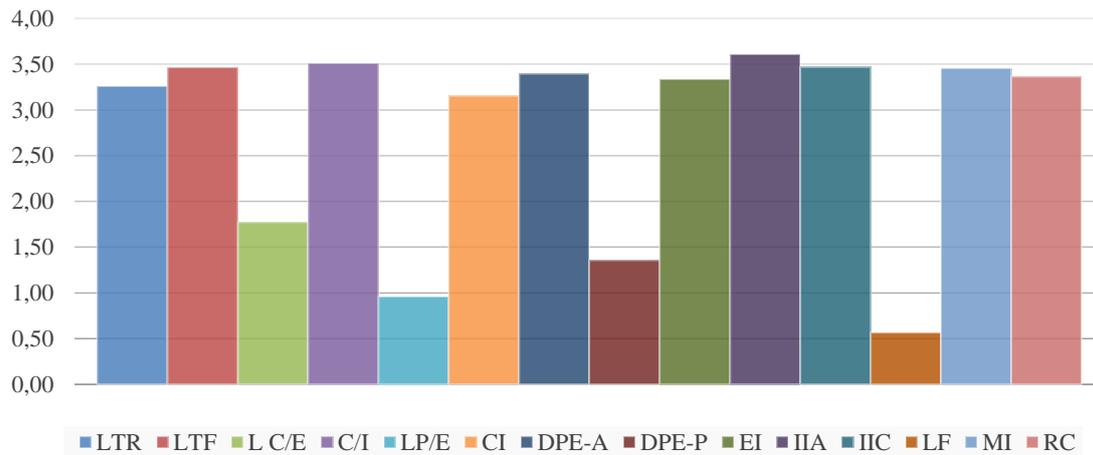


Gráfico N° 19: Promedio de puntajes por variable para el líder 5

Líder 1

Este líder se caracteriza por su alta frecuencia de la dirección por excepción activa. Se observaron muy bajos puntajes tanto en la variable laissez-faire (el menor de todos) como en la variable dirección por excepción pasiva. También es un líder transformacional y transaccional, especialmente carismático e inspiracional.

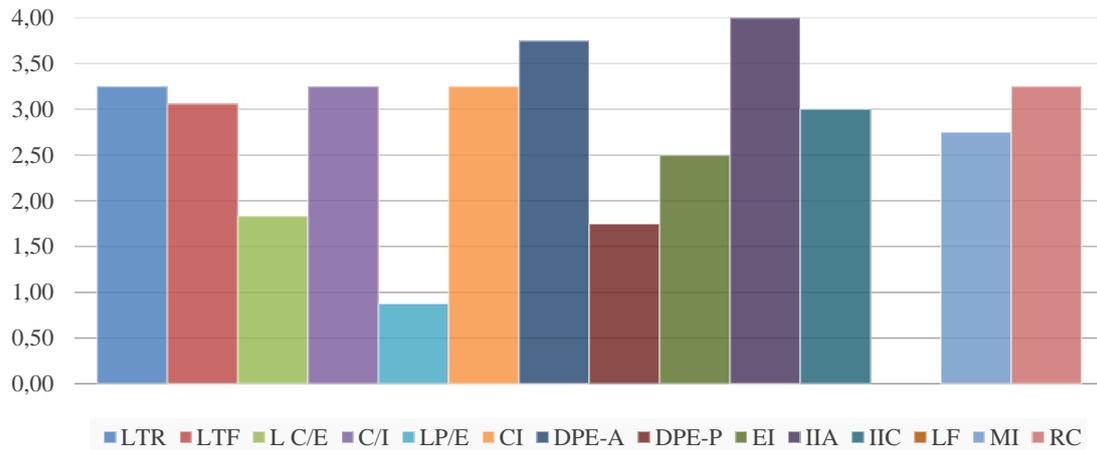


Gráfico N° 20: Promedio de puntajes por variable para el líder 1

Líder 6

El gráfico a continuación muestra los promedios obtenidos para este líder para cada variable. Este líder se destaca en liderazgo transaccional, específicamente en recompensa contingente. Posee características transformacionales: de carisma/inspiracional y conductas de influencia idealizada tanto atribuida como conductual. Además, presenta características destacables en liderazgo correctivo por excepción activa.

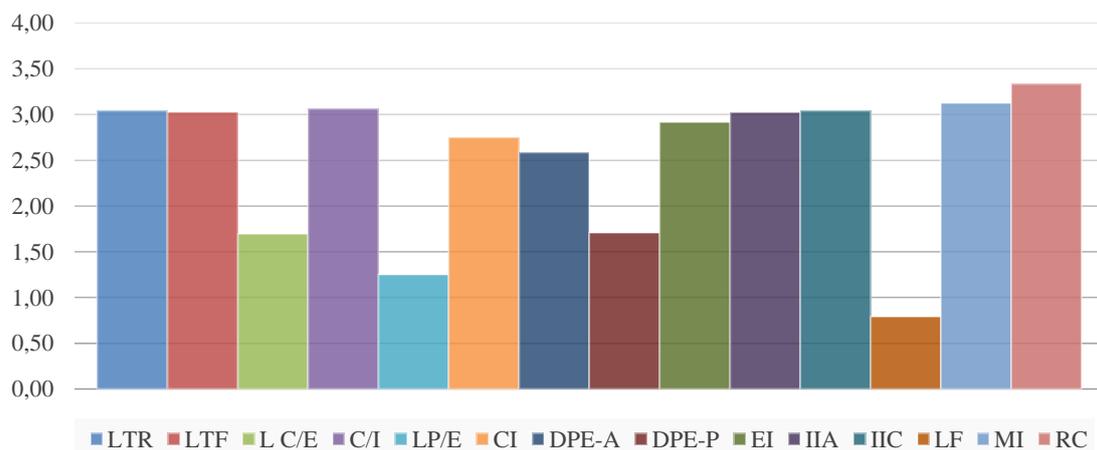


Gráfico N° 21: Promedio de puntajes por variable para el líder 6

Líder 4

Este líder es considerado como un líder transformacional con carisma/inspiracional y estimulación intelectual, siendo el mejor puntuado en influencia idealizada conductual. Este líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados, demuestra consideración por las necesidades de los otros, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace. También tuvo altos puntajes en liderazgo transaccional, especialmente en consideración individualizada. Sin embargo, se destaca por ser el líder con mayor puntaje en la variable dirección por excepción pasiva y uno de los mayores también en la variable laissez-faire.

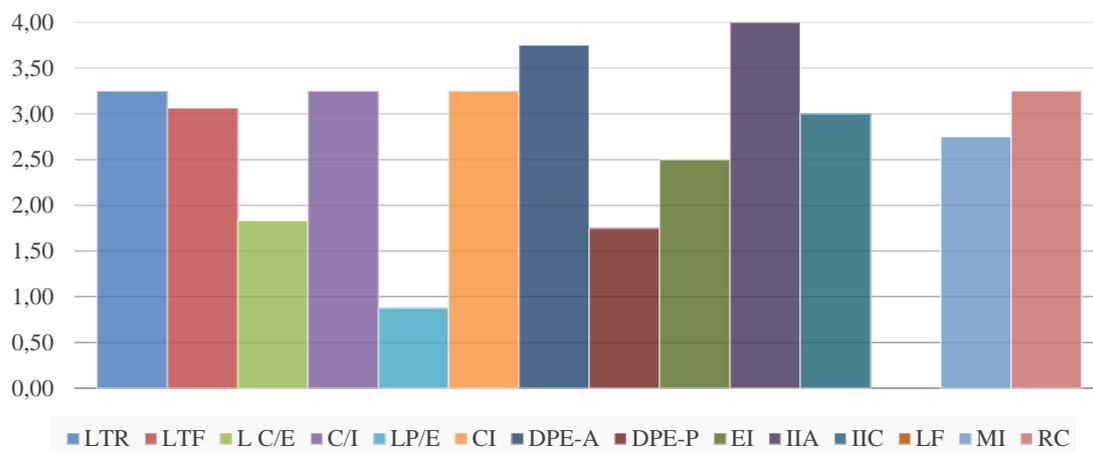


Gráfico N° 22: Promedio de puntajes por variable para el líder 4

Líder 7

Este líder presenta mayor frecuencia de comportamiento de liderazgo transformacional especialmente de carisma/inspiracional, tanto de influencia idealizada atribuida como conductual y de motivación inspiracional. También se lo considera un líder transaccional con altos valores en las variables consideración individualizada y recompensa inteligente. Referente a las características correctivas evitadoras, predominan las actitudes activas por sobre las pasivas/evitadoras.

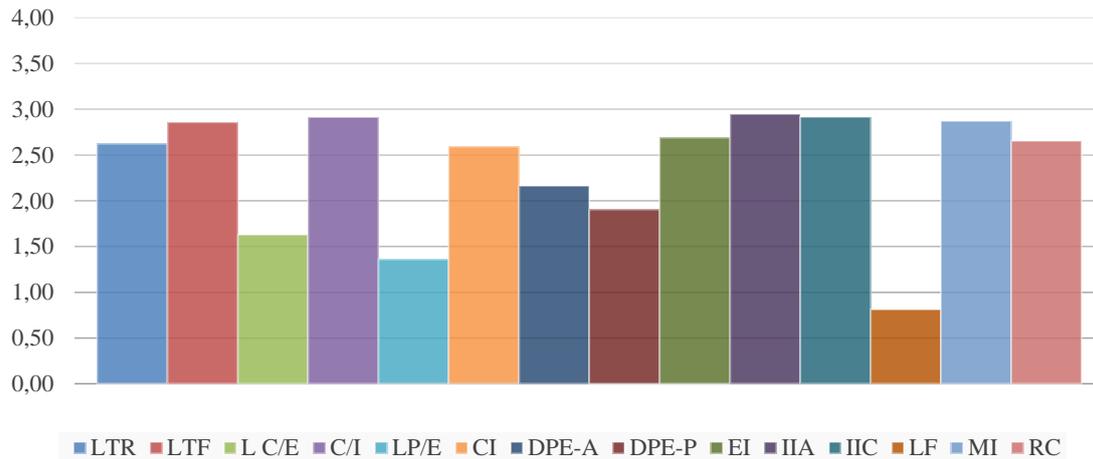


Gráfico N° 23: Promedio de puntajes por variable para el líder 7

Líder 3

Al líder 3 se lo considera un conductor tanto transformacional como transaccional, con alto carisma y motivación inspiracional. También se destaca por sus características de estimulación intelectual. Fue considerado un líder transaccional, especialmente por su despliegue de recompensa contingente. Presenta valores bajos en la variable liderazgo correctivo/evitador, especialmente en sus sub variables liderazgo pasivo y laissez- faire.

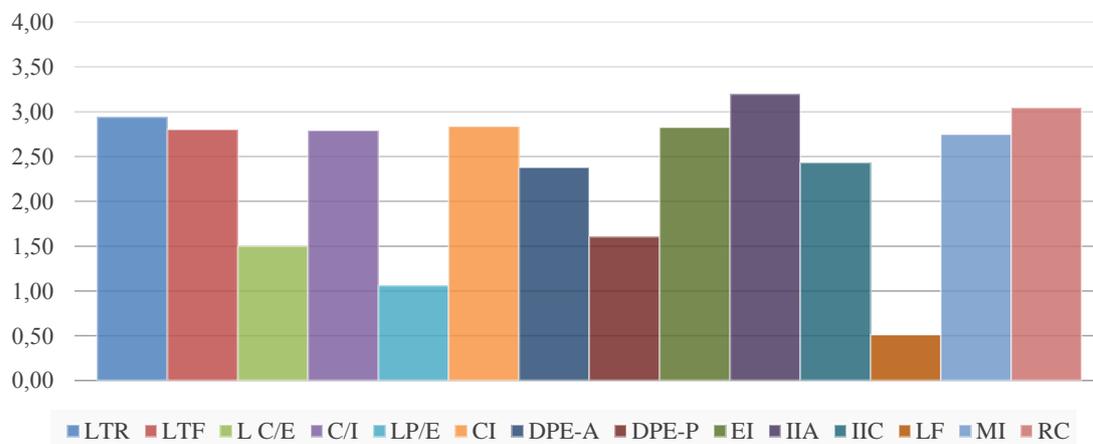


Gráfico N° 24: Promedio de puntajes por variable para el líder 3

Líder 9

El Líder 9 se destaca por presentar conductas correctivas/evitadoras en menor medida que los demás líderes. Sus seguidores lo ven como un líder carismático de influencia

idealizada atribuida y conductual, pero también de motivación inspiracional y con entrega de recompensa contingente.

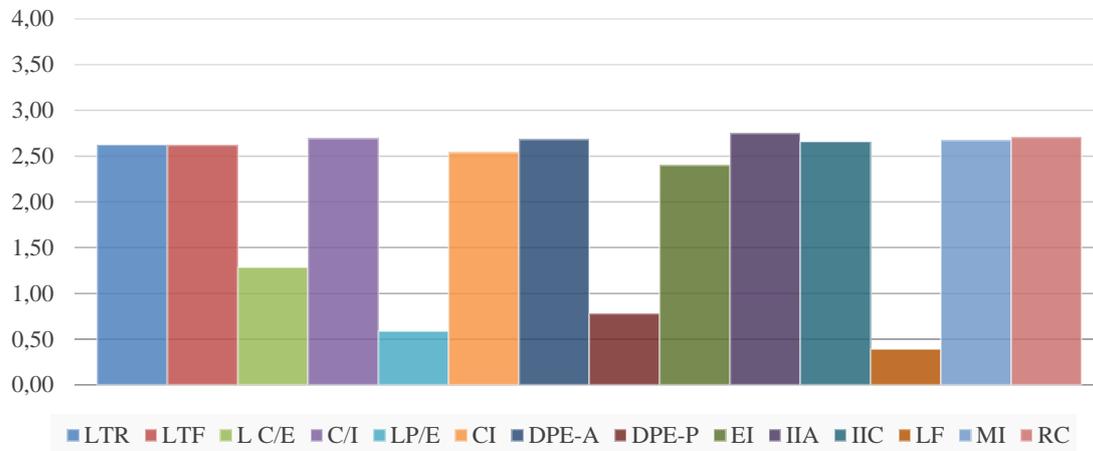


Gráfico N° 30: Promedio de puntajes por variable para el líder 9

Líder 8

Este líder es uno de los que presenta menor puntuación en liderazgo transformacional. Se destaca por ser un líder pasivo/evitador, especialmente con características de laissez-faire. Sus seguidores lo evaluaron como el menos carismático de todos. Aun así, es un líder altamente transaccional que recompensa a sus seguidores si estos exhiben el desempeño esperado.

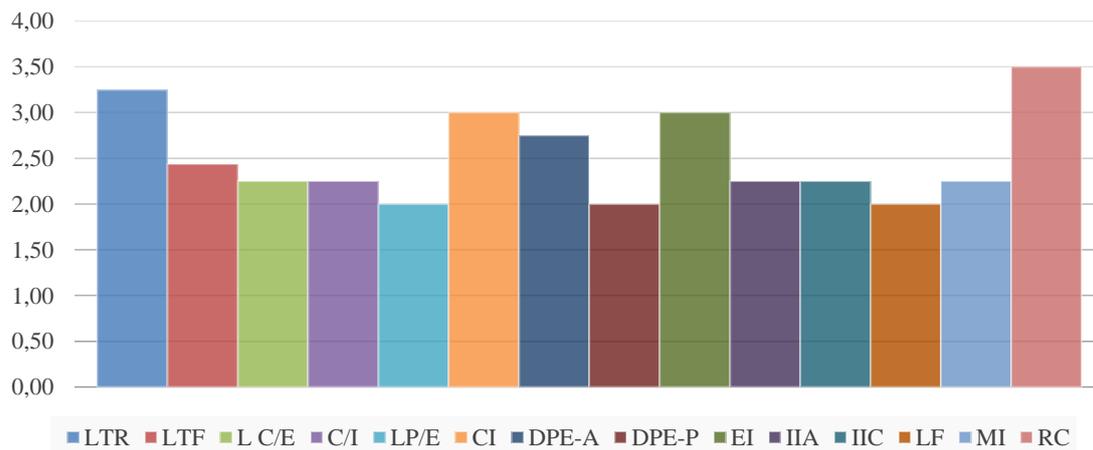


Gráfico N° 31: Promedio de puntajes por variable para el líder 8

Líder 2

Este líder es el que presenta los menores puntajes en liderazgos transformacional y transaccional. Es considerado uno de los líderes menos carismáticos y de menor estimulación intelectual. Sus seguidores destacan notablemente comportamiento de dirección por excepción activa.

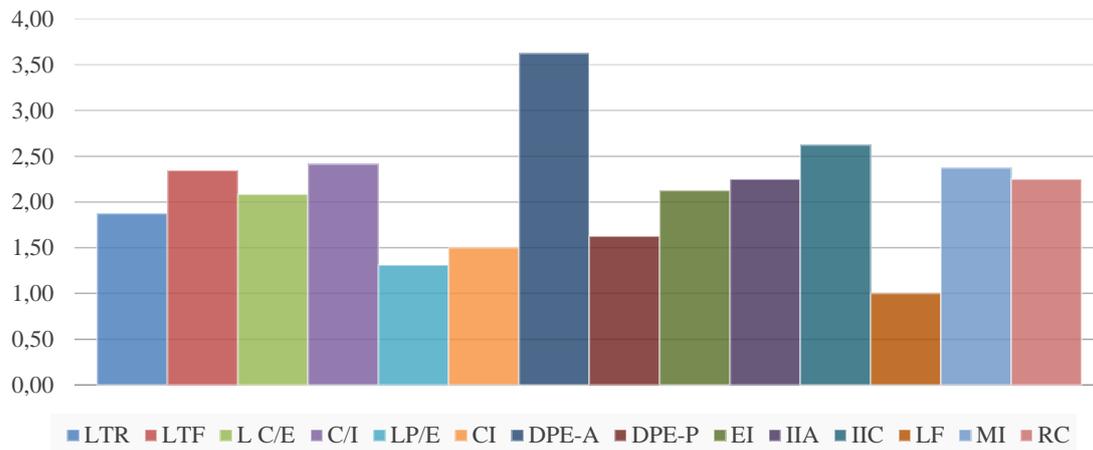


Gráfico N° 32: Promedio de puntajes por variable para el líder 2

Anexo IX: Correlaciones líder-grupo

LIDER 1		LIDER 2		LIDER 3	
Valor Correlación	0,646	Valor Correlación	0,372	Valor Correlación	0,635
P-asociado	0,000	P-asociado	0,012	P-asociado	0,000
Nivel	1%	Nivel	5%	Nivel	1%
Significativo	SI	Significativo	SI	Significativo	SI

LIDER 4		LIDER 5		LIDER 6	
Valor Correlación	0,53	Valor Correlación	0,779	Valor Correlación	0,647
P-asociado	0,000	P-asociado	0,000	P-asociado	0,000
Nivel	1%	Nivel	1%	Nivel	1%
Significativo	SI	Significativo	SI	Significativo	SI

LIDER 7		LIDER 8		LIDER 9	
Valor Correlación	0,816	Valor Correlación	0,276	Valor Correlación	0,619
P-asociado	0,000	P-asociado	0,066	P-asociado	0,000
Nivel	1%	Nivel	5%	Nivel	1%
Significativo	SI	Significativo	NO	Significativo	SI

Tabla N° 18: Correlaciones líder – grupo (individual)

LIDER TOTAL-SEGUIDOR TOTAL	
Valor Correlación	0,860
P-asociado	0,000
Nivel	1%
Significativo	SI

Tabla N° 19: Correlación líder – grupo (total)

Anexo X: Correlaciones entre variables de primer orden para clasificadores millennials y sus tipos preferenciales⁹²

		A	B	C	LTR	LTF	L C/R
A	Correr. Pearson	1	-0,72	0,09	0,65	0,35	0,58
	P-asociado		0,028	0,823	0,060	0,351	0,098
B	Correr. Pearson		1	-0,75	-0,42	0,07	-0,02
	P-asociado			0,019	0,266	0,864	0,958
C	Correr. Pearson			1	-0,02	-0,43	-0,52
	P-asociado				0,969	0,247	0,147
LTR	Correr. Pearson				1	0,61	0,37
	P-asociado					0,083	0,324
LTF	Correr. Pearson					1	0,36
	P-asociado						0,339
L C/R	Correr. Pearson						1
	P-asociado						

Tabla N° 20: Correlaciones entre variables de primer orden para clasificadores millennials y sus tipos preferenciales

⁹² Únicamente a los fines de este análisis, se convirtió la escala de Likert utilizada en la sección 2 de las encuestas a clasificadores millennials en la siguiente puntuación asociada: 1 = “más preferido” conlleva puntaje 3, 2 = “preferencia media” conlleva puntaje 2, 3 = “menos preferido” conlleva puntaje 1.

Anexo XI: Correlaciones entre variables de primer orden para líderes y tipos preferenciales de los clasificadores millennials⁹³

			CLASIFICADOR			LIDER		
			A	B	C	LTR	LTF	L C/R
CLASIFICADOR	A	Correr. Pearson	1	-0,721	0,088	0,191	-0,017	0,077
		P-asociado		0,028	0,823	0,623	0,965	0,845
	B	Correr. Pearson		1	-0,754	-0,228	-0,047	0,309
		P-asociado			0,019	0,554	0,905	0,419
	C	Correr. Pearson			1	0,147	0,083	-0,516
		P-asociado				0,705	0,832	0,155
LIDER	LTR	Correr. Pearson				1	0,609	-0,013
		P-asociado					0,082	0,973
	LTF	Correr. Pearson					1	-0,257
		P-asociado						0,339
	L C/R	Correr. Pearson						1
		P-asociado						

Tabla N° 21: Correlaciones entre variables de primer orden para líderes y tipos preferenciales de los clasificadores millennials

⁹³ Ibid.