



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA – UNIBE

Escuela de Psicología

“Tipos de liderazgo ejercidos por la generación Baby Boomers sobre la generación Millennials y su influencia en el clima de las organizaciones dominicanas.”

Sustentante(s):

Neryman Sanchez (16-0410).

Sebastian Lalane (17-0652).

Proyecto Final de Grado para optar por el título de
Licenciado(a) en Psicología Organizacional.

Nombre asesor(a/es):

Larissa Hernández

Santo Domingo, D.N.
República Dominicana
Diciembre 2022

Resumen Ejecutivo

En la República Dominicana se ha observado una característica peculiar en la mayoría de organizaciones: son cada vez más las empresas que buscan tener talento humano joven y preparado para las posiciones administrativas, sin embargo, se aprecia como en las posiciones gerenciales y de alto mando en las empresas son miembros de generaciones más antiguas que aún ocupan los cargos, dígase personas de la generación Baby Boomers, ya sea por los años de experiencia, preparación y/o conocimientos adquiridos. Estos últimos, a ser los dirigentes más predominantes en las empresas, son quienes lideran la mayoría de decisiones importantes dentro de las compañías, lo cual dependiendo del tipo de liderazgo que ejerzan sobre los demás determinara un clima laboral específico y la relación que estos individuos tengan con sus subalternos, en especial con los más jóvenes, los miembros de la Generación Y, los cuales al venir de un contexto social, económico y cultural totalmente distinto que el de los Baby Boomers, podría llevar a que sus diferencias se vean en choques laborales que disminuirían la productividad y el alcance de objetivos, en especial existiendo grupos intergeneracionales en los departamentos de acción de la empresa, donde estos grupos demográficos ya no estarían en una posición de jefe y subalterno de forma tan directa, sino trabajando de la mano.

El presente trabajo de investigación buscara ver la relación existente entre los diferentes tipos de liderazgo encontrados en empresas dominicanas y los grupos demográficos que forman los líderes de estas organizaciones, buscando comprobar en primera instancia la existencia de un mayor número de personas en posiciones de alta gerencia perteneciente a las cohortes generacionales más longevas y en segunda parte ver las diversas características que tienen los equipos de trabajos mixtos de las empresas seleccionadas. Para dicho análisis, se usará la encuesta de liderazgo elaborada por el psicólogo Kurt Lewin y la encuesta de la Licda. Marisol Espinosa.

Palabras claves:

Cohortes demográficas – Liderazgo – Baby Boomers – Millennials – Cultura Organizacional – Grupos Intergeneracionales – Trabajo en Equipo – Mercado Laboral.

Abstract:

In the Dominican Republic a peculiar characteristic has been observed in most organizations: more and more companies seek to have young human talent prepared for administrative positions; however, it is appreciated as in managerial and high command positions in the companies are members of older generations that still hold the positions, say people of the Baby Boomers generation, either because of the years of experience, preparation and / or knowledge acquired. The latter, being the most predominant leaders in companies, are the ones who lead most important decisions within companies, which depending on the type of leadership they exercise over others will determine a specific work environment and the relationship that these individuals have. with their subordinates, especially with the younger ones, the members of Generation Y, who, coming from a totally different social, economic and cultural context than that of the Baby Boomers, could lead to their differences being seen in work crashes that would decrease productivity and the achievement of objectives, especially if there are intergenerational groups in the company's action departments, where these demographic groups would no longer be in a position of boss and subordinate so directly, but working together.

This research work will seek to see the relationship between the different types of leadership found in Dominican companies and the demographic groups that make up the leaders of these organizations, seeking to verify in the first instance the existence of a greater number of people in senior management positions. belonging to the longest-lived generational cohorts and, in the second part, to see the various characteristics of the mixed work teams of the selected companies. For this analysis, the leadership survey prepared by the psychologist Kurt Lewin and the survey by Licda. Marisol Espinosa.

Key words:

Demographic Cohorts - Leadership - Baby Boomers - Millennials - Organizational Culture
- Intergenerational Groups - Teamwork - Labor Market.

Aspectos Generales de la Investigación

Introducción

El mercado laboral en América Latina, y más específico en la isla caribeña conocida popularmente como Quisqueya, se ha visto un marcado crecimiento de la población activa trabajadora, lo que ha supuesto un aumento de las oportunidades de las empresas para la obtención de todo tipo de talento humano calificado ya que son más y más las personas que se especializan, van a estudiar a las universidades o escuelas técnicas y buscan un mejor futuro para ellos mismos y sus allegados más cercanos. Esto ha provocado, al mismo tiempo, tener personas de todas las edades y grupo sociales trabajando en conjunto en las mismas organizaciones, lo que dado como resultado un aumento de la diversidad en todos los aspectos, siendo la edad un factor más marcado que cualquier otro, debido a que podemos observar a egresados recién salidos de las aulas universitarias trabajando en conjunto con personas con más de 15 años de experiencias en proyectos y propuestas, todos en un mismo equipo de trabajo, siendo este fenómeno como conocido como grupos de trabajo intergeneracionales, debido a que estos integrantes pertenecen a grupos demográficos distintos y aunque comparten el contexto socio cultural actual donde se desenvuelven, su formación y crecimiento personal y laboral fueron en otro momento de la historia.

Los grupos de trabajo intergeneracionales se han vuelto una característica principal en la mayoría de las organizaciones públicas y privadas en la República Dominicana, ya que supone un aprovechamiento de las experiencias y conocimientos de cada cohorte demográfica presente en los equipos para el alcance de objetivos y metas. En estos equipos, la mayoría del liderazgo cae en las personas de mayor edad, en su mayor parte miembros de la generación Baby Boomers, los cuales, al ser las personas con más cantidad de tiempo, experiencia y preparación, llevan las riendas de estos grupos de trabajo y al mismo tiempo ocupan gran parte de las posiciones gerenciales dentro de las empresas, por lo cual las decisiones que tomen y como ejerzan su liderazgo sobre los demás miembros más jóvenes determinara en gran medida el alcance de los objetivos planteados.

Este proceso de liderazgo por parte de los Baby Boomers sobre las demás cohortes demográficas en las empresas y en los equipos de estas, en especial con la generación más joven en entrar al mercado laboral que son los Millennials, puede traer resultados positivos puesto que ayuda en medida a servir de guía a los más jóvenes en su proceso de entrar al mercado laboral

dominicano y conocer hacia donde se quieren dirigir en sus carreras profesionales, no obstante, esto también a corto y largo plazo si no se sabe manejar puede traer resultados negativos, provenientes de los choques en los equipos de trabajos que puedan tener estos dos grupos generacionales, debido a que sus opiniones, motivaciones, deseos personas y profesionales, así como su manera de actuar y ejecutar las cosas son muy distintas a raíz de la formación que tienen, lo cual podría desencadenar en una imposición del grupo más adulto (Baby Boomers) sobre el más joven (Millennials) y haciendo que este último se rebele contra el primero, creando un caos laboral y se atrasen los procesos y entrega de resultados, dando como resultados final una caída en la productividad de las organizaciones y generación de conflictos dentro del grupo de trabajo y a nivel organizacional en general.

Situación Problemática

El estudio “Panorama del Mercado Laboral 2016 – 2018” del Observatorio del Mercado Laboral Dominicano (OMLAD) del Ministerio del Trabajo de la República Dominicana, muestra la evolución de las cantidades demográficas de las personas trabajadoras del país, donde se aprecia que la Población en Edad de Trabajar (PEA), la cual está representada por las personas con quince o más años, representa cerca del 74% del total de habitantes, mientras que la Población Económicamente Activa (PEA) constituye el 63.56% de las personas que alcanzaron los quince años de edad, en un país donde su población para esa fecha correspondía a una cantidad de 10.2 MM de habitantes.

En este mismo estudio se muestra la composición por edad de la población ocupada, la cual está mayormente concentrada en el grupo de 25 a 59 años, esto se manifiesta tanto en las personas de sexo masculino como en del femenino. Obviamente este grupo de edades es el que tiene mayor participación en las actividades productivas, ya que la actividad principal de los menores de 25 años son los estudios de bachillerato y universitarios, y de los de 60 o más una alta proporción ya se ha retirado de las labores productivas, ya sea por jubilación o pensión.

Otro elemento importante que nos muestra el estudio es que el 60.64% de las personas ocupadas son varones y apenas un 39.36% son hembras. Esta diferencia porcentual es mucho

mayor en la población menor de 25 años y en los de 60 o más, donde los varones representan más del 67% y las hembras constituyen menos de un 33%.

No obstante, a pesar de que el grupo mayoritario en las empresas y en las actividades comerciales son la población de 25 a 59 años, se ha visto como en algunas organizaciones se ha perpetuado un nivel jerárquico para las posiciones directivas para las personas de mayor edad en estas instituciones, ya sea por vínculos familiares o arreglos comerciales, siendo estas posiciones pasadas de una generación a otra con mucha dificultad, complicando aún más el camino en el caso de las mujeres como lo muestra el estudio "Consultoría de investigación de la dinámica laboral de las mujeres en República Dominicana, identificación de brechas económicas de género y propuesta para su reducción" de Paridad de Género Rep. Dominicana 2019.

Abordando este último aspecto, a través de los años se ha visto como la generación más adulta existente, los Baby Boomers (personas de edad de 55 a 75 años), ha influenciado en el desempeño profesional dentro de las empresas de la generación más joven en el mundo laboral, la Generación Y (personas con edad de 25 a 40 años), llegando a haber roces y choques en los equipos de trabajos mixtos entre estos dos grupos, emergiendo opiniones en contra de las formas de trabajar de unos versus los otros y viceversa, además de existir la variante de que en la mayoría de las empresas del país son los Baby Boomers quienes están en las posiciones ejecutivas y de dirección, siendo la transición de un grupo al siguiente en el ámbito gerencial un proceso difícil y complejo por las altas barreras impuestas por los Boomers a los Millennials y sus desacuerdos en la forma de manejar las empresas.

Problema de Investigación

Resultados negativos y positivos del liderazgo ejercido por la generación Baby Boomers sobre la generación Y o Millennials en el ámbito laboral de la República Dominicana y sus consecuencias en el clima laboral de las organizaciones.

Preguntas de Investigación

¿Qué tan mixta en aspectos de nivel académico, edad y sexo son los líderes de las empresas dominicanas?

¿Qué tipos de liderazgo se observa con mayor frecuencia en las empresas y organizaciones de la República Dominicana?

¿Qué efectos tienen los distintos tipos de liderazgo en el manejo de equipos de trabajo que tienen miembros de varios grupos generacionales y demográficos?

¿Se puede observar ciertos niveles de jerarquía y burocracia institucional en las empresas dominicanas?

¿Qué tan seguido se pueden ver grupos de trabajos formados por personas de distintas edades?

¿La cultura organizacional afecta directamente el desempeño de los trabajadores dependiendo su edad, formación y tiempo en las empresas?

Objeto de estudio

Tipos de liderazgo encontrados en las empresas dominicanas y su relación con la población actividad ocupada del país dependiendo su cohorte demográfica.

Objetivo General

Analizar el liderazgo ejercido en las empresas dominicanas por los miembros de la generación Baby Boomers sobre la generación Millennial en el ámbito empresarial de la República Dominicana y los efectos de este.

Campo de Acción

Inconvenientes presentes en las organizaciones dominicanas que trabajan con grupos mixtos generacionales, los roces al momento del trabajo en equipo y la imposición de la Generación Baby Boomers sobre las demás, con énfasis en la Generación Millennial.

Objetivos Específicos

1. Identificar el porcentaje de cada grupo generacional en la fuerza laboral dominicana y su distribución entre empresas públicas y privadas.

2. Determinar los tipos de liderazgo más marcados en el mercado laboral dominicano, tomando como referencia las empresas consultadas.
3. Clasificar los efectos de los tipos de liderazgos ejercidos dependiendo los grupos demográficos.
4. Verificar la relación entre la cultura organizacional dominicana y los tipos de liderazgo que más presencia tienen en el mercado laboral.
5. Establecer el nivel de influencia de la generación Baby Boomers sobre la Generación Y en las organizaciones.

Hipótesis

Los tipos de liderazgo existentes ejercidos por los grandes líderes y empresarios en el mercado laboral dominicano son un precedente para determinar el buen funcionamiento de las empresas a través de los años y hacer pronósticos de sus desarrollo viéndose una marcada tendencia a la permanencia en los puestos más elevados a personas mayores de 55 años o más, dando a reflejar una fuerte imposición de un grupo generacional (los Baby Boomers) sobre los demás, en especial los trabajadores de 25 a 40 años (los Millennials), lo que puede llevar a que estos grupos al trabajar juntos surjan roces e inconvenientes que ralentizan el trabajo.

En el mercado laboral dominicano existen un mayor porcentaje de líderes autocráticos que democráticos o de otro tipo, por lo cual se perpetua una línea de liderazgo donde las nuevas generaciones no pueden acceder a puestos generacionales de mayor nivel con el pasar del tiempo correspondiente o debido para ascensos significativos.

Delimitación y Alcance

Delimitación

- Este estudio no abarcará la fase de implementación y evaluación de estrategias que puedan usarse con grupos intergeneracionales en las empresas evaluadas.
- El marco demográfico de la investigación se llevará a cabo en la ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional, capital de la República Dominicana, por lo cual este estudio se podrá ver como un referente nacional pero no internacional de la problemática tratada.

- Se trabajará con dos empresas como referencia para el análisis de los resultados de las encuestas a realizar en esta investigación.

Alcance

- Esta investigación realizará una explicación de los tipos de liderazgo usado en las empresas dominicanas seleccionadas y su impacto de forma directa e indirecta en el desarrollo de los grupos intergeneracionales de la misma.
- Se analizará la cultura organizacional de estas organizaciones con miras de enlazar este aspecto de las empresas con sus miembros y su forma de actuar en el día a laboral.
- Se ponderará los efectos, tanto positivos como negativos encontrados en los resultados de la investigación para determinar el nivel de influencia de una generación sobre las demás en las empresas, en este caso de los Baby Boomers sobre los Millennials.

Marco Teórico

Antecedentes y Referencias

Revisión de literatura de fuentes bibliográficas y estudios previos

La cultura organizacional que se promueve hoy en día en las empresas tanto públicas como privadas apuesta por una inclusión laboral en todos los sentidos, desde insertar al mercado personas con discapacidad, no discriminar por razones anteriormente aceptadas, crear un equilibrio en géneros y posiciones dentro de las organizaciones, además de la pluralidad de los equipos de trabajo, tanto en raza, origen étnico, sexo, opiniones, experiencias y, sobre todo, en la edad de sus miembros. Este último aspecto, aunque resulta beneficioso por las experiencias que puede tener las personas de mayor edad y los nuevos conocimientos que tienen los más jóvenes en la empresa, no siempre resulta y se pueden provocar conflictos entre grupos generacionales dentro de un grupo de trabajo o departamento.

María del Pilar Cervetti (Julio 2014) realiza el estudio titulado " Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y en los equipos de trabajo" en la

Universidad de San Andrés, en Argentina, con el fin de analizar cómo dependiendo de los intereses, preferencias y maneras de entender la realidad los miembros de un equipo de trabajo interactúan, existiendo en la mayoría de estos equipos tres (3) cohortes demográficas: los Baby Boomers, nacidos entre 1949 y 1968; la Generación X, nacidos entre 1969 y 1980; y los Millennials o Generación Y, nacidos entre 1981 y 1993.

Según Cervetti (2014) los conflictos generacionales son similares a los interculturales, ya que lo diferente es percibido como erróneo. Para poder comprender esto más a fondo, es necesario indagar en los equipos para comprender y poder describir correctamente dichos conflictos que pueden traer como consecuencia la disminución de la efectividad de los equipos y la retención de talentos en las empresas (Cervetti 2014).

Este estudio señala que, en Argentina, país donde se llevó a cabo la investigación, se ha producido un quiebre generacional entre estas cohortes demográficas, teniendo dos bandos en enfrentamiento constante en las organizaciones, teniendo a los Baby Boomers, por un lado, y a las generaciones X e Y por otro, lo que ha causado diversos problemas en el mundo del trabajo. Cervetti (2014) basándose en las investigaciones de Margerison y McCann (1993) y de Molinari (2011) señala que existen diez aspectos (trabajo, desarrollo, reconocimiento, feedback, calidad de vida, respeto, compromiso, autoridad, trabajo en equipo y tecnología) en donde se encuentran la raíz del conflicto intergeneracional ya que las distintas generaciones, no solo en la Argentina sino en toda Latinoamérica, le asignan un significado en sus vidas completamente distinto a cada uno de ellos, siendo los tres (3) más directos al conflicto: el feedback, el compromiso y el trabajo en equipo.

Castro – Arellano (2018:15) en su estudio “La productividad en los equipos de trabajo intergeneracionales” publicado por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), explica como las empresas para efficientizar los procesos y aumentar la productividad han demandado que los grupos de trabajos sean intergeneracionales, ya que por primera vez se pueden apreciar tres grupos demográficos trabajando en el mismo espacio, lo cuales al tener distintas formas de ser, pensar y analizar las situaciones hace más diversas las opiniones y soluciones que se puedan dar a los retos del mercado laboral.

Sin embargo, Castro – Arellano (2018) expone que la productividad está siendo afectada por la diversidad y brecha generacional que existe entre los equipos de trabajo que actualmente se

encuentran laborando dentro de las organizaciones, debido a que se tienen diferentes perspectivas respecto a la comunicación, motivación, capacitación e incentivos, entre otros, aspectos que han dejado huellas significativas en el proceso de lograr metas y objetivos al no llegarse a un acuerdo entre los grupos generacionales.

Otro aspecto que resalta, es el hecho de que cada grupo generacional responde a un estímulo o incentivo laboral de forma efectiva, lo cual también establecer recompensas o incentivos por los logros alcanzados por los grupos intergeneracionales se vuelve en un factor clave para el análisis de la productividad en las compañías, puesto que presenta un desafío complacer o retribuir de forma equitativa a personas que no solo se diferencian en edad, sino en contexto económico y social en el que crecieron, procesos históricos vividos y diferentes metas (Hernández et al., 2010).

Claudia Díaz-Sarmiento, Mariangela López-Lambraño y Laura Roncallo-Lafont, profesoras de las Universidad del Norte en Colombia, para la revista académica Clío América para su edición Julio – Diciembre 2017 publican el artículo “ Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials”, donde exponen sus puntos de vista sobre las características, intereses y subclasificación de estos tres grupos generacionales, entendiendo que la diversidad generacional que actualmente interactúa en los lugares de trabajo representa un reto para las organizaciones en la proceso de atraer y fidelizar el talento humano que contratan, puesto que, el desarrollar acciones que se encaminen a un proceso equitativo de remuneración laboral no solo en el ámbito económico se vuelve un camino cuesta arriba al tener varios grupos de personas con distintas cualidades e intereses.

Díaz-Sarmiento et al. (2017) exponen en el estudio que, aunque el fenómeno de las generaciones ha sido objeto de estudio desde hace décadas por diversos autores y disciplinas, no existe consenso en torno a su definición, elementos determinantes ni a los comportamientos asociados a los grupos generacionales. Lo anterior, complejiza su análisis y dificulta el desarrollo de estrategias que permitan una adecuada gestión de las generaciones en el trabajo.

Administrar la diversidad generacional en el trabajo es uno de los grandes desafíos de la administración moderna en la medida que esta pluralidad se traduce en diferencias en la concepción del trabajo y en la manera como los individuos entienden y afrontan aspectos como:

la autoridad, el liderazgo, el conflicto, la responsabilidad, la comunicación, entre otros. Por lo anterior, el reto de las organizaciones ante la multiplicidad de generaciones en el trabajo es lograr su integración, con el fin de impactar tanto el desarrollo profesional de los individuos como el crecimiento de la compañía (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

Agustina Alberti Godoy (2019) publica el artículo " Estudio comparativo entre la motivación en la vida laboral y personal los Baby Boomers con la vida personal y laboral de los millennials" en la Universidad San Agustín de Maza en Mendoza, Argentina, con el fin de presentar a la comunidad académica de la universidad el estudio de campo realizado para poder identificar cuáles son las diferentes características y formas de satisfacción de las generaciones en su lugar de trabajo y en su vida personal, tomando como grupos de investigación a los trabajadores de 4 empresas de la ciudad que cumplieran con las características de edad para el estudio y que en esos momentos estuvieran laborando, en el caso de los Baby Boomers, y laborando y/o estudiando en el contexto de los Millennials.

Godoy (2019) expone como en Recursos Humanos (RRHH) de las organizaciones se habla comúnmente sobre desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados. Gracias a la motivación se obtienen grandes niveles de estos. Para RRHH sus empleados son los pilares básicos de la organización por eso es indispensable tener los conocimientos necesarios para saber cómo satisfacerlos tanto dentro como fuera de la organización y así obtener un buen rendimiento de ellos. En las organizaciones habitan diferentes generaciones por eso es importante para RRHH saber compatibilizarlas en el contexto laboral y tener conocimientos de cada uno de ellos, ya que tienen enfoques y necesidades diferentes.

Estas necesidades implican el desarrollo de motivación por parte de los empleadores. Cuando una persona se siente motivada se considera que aquello que lo entusiasma es imprescindible o conveniente. Es el lazo que hace posible una acción en pos de satisfacer una necesidad. La jerarquía de las necesidades de Maslow, que deja patente como existe una estructura piramidal de aquellas que son las que contribuyen de la mejor manera a motivar a una persona en cuestión, siendo estas necesidades: las de autorrealización, las necesidades EGO, necesidades sociales, necesidades de seguridad y necesidades fisiológicas básicas. La raíz de la diferenciación entre las generaciones de los Baby Boomers y los Millennials viene dado por el hecho de que, a

estos grupos demográficos crecer en contextos históricos, sociales, económicos y culturales distintos, en cada parte de la pirámide de Maslow tienen factores bastante distintos, lo cual hace que sus motivaciones en la vida profesional y personal sean tan distintas y por ende, las empresas al momento de organizar sus acciones de compensación y motivación a sus empleados se encuentren en la encrucijada de saber por cual corriente inclinarse.

Método de Investigación: Metodología de Investigación

Operacionalización

Variables

Para La Nuez Bayolo et al. (2008), las variables de la investigación son las características y propiedades cuantitativas o cualitativas de un objeto o fenómeno que adquieren distintos valores, o sea, varían respecto a las unidades de observación. Por ejemplo, la variable sexo puede tomar dos valores: femenino y masculino.

Estos autores también ven las variables como los diferentes elementos que están influyendo en un objeto o proceso que se investiga; por ejemplo, para el estudio de la formación y desarrollo de habilidades para el trabajo con los instrumentos en el laboratorio de Química, algunas de las variables pudieran ser: cantidad de alumnos del grupo de trabajo, edad de los alumnos, tamaño del laboratorio, características del profesor, horario de las clases, metodología de trabajo utilizada, estado de los instrumentos de trabajo, nivel motivacional de los alumnos y profesores, entre otras.

Variable dependiente

La variable dependiente es aquella que se mide o se pone a prueba en un experimento.

Es el efecto que se observa luego de producirse el cambio después de la variación de la variable independiente. También puede referirse al efecto que se quiere predecir o explicar en una investigación correlacional. Las variables dependientes pueden o no estar relacionadas causalmente con la variable independiente. También se le suele denominar variable de criterio, variable de efecto, variable de resultado o variable de respuesta (García-Allen et al., 2015).

Variables independientes

Son aquellas variables que se manipulan por el investigador para describir, explicar el objeto de estudio durante su investigación. Cabe precisar, que estas variables generan y explican en la variable dependiente. Que según Pino (2010) variable independiente es aquella que el experimentador modifica a voluntad para averiguar si sus modificaciones provocan o no cambios en las otras variables, o sea, en variables dependientes. La variable dependiente es la que toma valores diferentes en función de las modificaciones que sufre la variable independiente. En ese sentido, la variable independiente ejerce influencia o causan efecto en otras variables llamadas dependientes, y son las que permiten explicar a éstas. Además, son aquellas que dentro de la relación causal que propone una hipótesis, se determinan como causas. Estas variables en un experimento son manipuladas por el experimentador: la finalidad de este control directo es ver si genera cambios en la otra variable relacionada.

Enfoque y Diseño de la Investigación

Este estudio para analizar los diferentes tipos de liderazgo y su relación con la influencia en el mercado laboral dominicano de por parte del grupo generacional Baby Boomers hacia la Generación Y o Millennials, tendrá tres enfoques principales:

- ✓ Exploratorio o de formulación: plantear las problemáticas que pueden surgir a raíz de los tipos de liderazgo usados en los grupos intergeneracionales en el mercado dominicano a través de las hipótesis y las preguntas de investigación.
- ✓ Descriptivo: Analizar cómo son y cómo funcionan los equipos de trabajos con miembros de varias cohortes demográficas en las empresas seleccionadas, así como describir sus aspiraciones, metas y motivaciones.
- ✓ Explicativo: buscar las razones que puedan dar como punto de partida los resultados encontrados en la investigación de los choques entre las generaciones estudiadas en sus equipos de trabajo, así como explicar la razones por la cual este enfrentamiento afecta la productividad de las empresas analizadas en la investigación.

Población, Tamaño de la Muestra y Método de Selección

Para llevar a cabo esta investigación, tomaremos tres (3) empresas dominicanas:

- **OMG:** Es un think & do tank de la República Dominicana, orientado al desarrollo económico y de negocios a través de la investigación, de servicios de consultorías y soluciones.
- **T&P Asuntos Legales:** Empresa de cobranzas especializada en soluciones efectivas para la recuperación de créditos vencidos, mediante procesos extrajudiciales y judiciales, tanto en República Dominicana, América Latina y Estados Unidos.

Será una muestra no probabilística ya que se seleccionarán directamente a los equipos de trabajo intergeneracionales para ser encuestados en las 2 empresas, mediante una encuesta propia realizada para estos fines.

Procesos y Métodos de recolección de datos

En esta investigación se utilizarán dos herramientas de recolección de datos que son la prueba de medir el liderazgo del filósofo alemán Kurt Lewin y la prueba de liderazgo natural extraído de la compañía Excellence Capacitación Ejecutiva SC, a través de su Ceo & Founder Marisol Espiny.

Test de Liderazgo – Kurt Lewin

Desde 1939, Kurt Lewin y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores:

- Estilo Autocrático. Estilo en el que líder toma decisiones sin consultar con los seguidores.
- Estilo Democrático. Estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión.
- Estilo Dejar hacer. Estilo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable de los resultados.

Test de Liderazgo Natural - Excellence Capacitación Ejecutiva

Empresa líder integrada por profesionales especializados en capacitación para ejecutivos. Surge con el objetivo de incrementar la productividad laboral a través de la actualización,

desarrollo de competencias, habilidades y talentos en el capital humano de las organizaciones, ubicada en Ciudad de México.

Con su test de Liderazgo Natural, buscan a través de preguntas de verdadero y falso con una calificación final, medir el nivel de liderazgo innato en la persona que lo realiza, teniendo tres escalas de puntuación.

Materiales y Utensilios

- EXCEL: hoja de cálculo desarrollada por Microsoft para Windows, macOS, Android e iOS. Cuenta con cálculo, gráficas, tablas calculares y un lenguaje de programación macro llamado Visual Basic para aplicaciones.
- SPSS: programa estadístico informático usado en las ciencias sociales y aplicadas, además de las empresas de investigación de mercado.
- AZURE: servicio de computación en la nube creado por Microsoft para construir, probar, desplegar y administrar aplicaciones y servicios mediante el uso de sus centros de datos.
- POWER BI: servicio de computación en la nube creado por Microsoft para construir, probar, desplegar y administrar aplicaciones y servicios mediante el uso de sus centros de datos.

Métodos de análisis de datos

En este proyecto se utilizarán varias herramientas de análisis de datos que son el análisis de actores y las gráficas y/o tablas. Se utilizarán varias herramientas para así tener diferentes maneras de presentar los resultados de las herramientas anteriormente empleadas, indicadas en las herramientas de recolección.

Análisis de actores

El análisis de actores o de grupo de interés es un método analítico utilizado dentro de los procesos de tomas de decisiones y diseño e implantación de soluciones de nivel estratégico dentro de una organización. Entre los objetivos de análisis de actores están: enumerar y caracterizar a los actores principales, entender sus papeles actuales, roles potenciales y responsabilidades, entender

sus intereses, preocupaciones, problemas y roles potenciales y obtener las conclusiones para el entendimiento de lo que analiza en la investigación.

En un modelo sencillo, esta herramienta consta de dos partes: la identificación de los actores y la priorización de los actores. En la identificación de actores se hace una lista exhaustiva de cada uno de los actores internos y externos relacionados con la organización. Y luego, en la priorización, se seleccionan y priorizan los sujetos claves para la organización, en función de los siguientes factores determinantes: la influencia y la dependencia del sujeto sobre la organización y la influencia o dependencia del sujeto respecto a la organización en el futuro.

Para las partes a trabajar, resulta útil la utilización de tablas, para que los actores queden identificados y valorados en función a los criterios a ponderar. Aplicando esta herramienta a nuestro trabajo, vamos a identificar como los gerentes, empleados, directivos, sub-encargados y encargados, afectan al problema ya planteado, para así a su vez, determinar de mejor manera la solución a través de lo que tiene que hacer cada sujeto para que esta sea favorable.

Tablas y/o gráficas

Son un potente instrumento para comunicar información y para resumirla en forma eficiente (Cazorla, 2002). Los gráficos y tablas juegan un papel esencial en la organización, descripción y análisis de datos, y ayudan a determinar las relaciones entre las variables que intervienen en los fenómenos para poder modelizarlos.

Las tablas, gráficas, son un recurso muy valioso e impredecible para mostrar información en una exposición de datos. Algunas de sus ventajas son:

- a) Muestran mucha información en poco espacio.
- b) Son de fácil lectura e interpretación.
- c) Muestran información numérica (cualitativa y cuantitativa)
- d) Expresan datos estadísticos y propician la fácil comparación.
- e) Son un excelente apoyo en una exposición oral.

Presentación de resultados de la investigación, análisis de datos y discusión

A partir de las encuestas o test para medir el liderazgo en las empresas creado por el psicólogo y filósofo alemán Kurt Lewis (1890-1947) y el del liderazgo natural de Excellence Capacitación Ejecutiva, se examinaron a 35 personas en la empresa denominada T&P Servicios legales y 25 personas en la empresa denominada OMG, para un total 60 personas, cantidad en la que también se encuentran incluidos a los líderes de cada una de la empresa y parte de los subalternos de los principales departamentos.

Para buscar homogeneidad entre todos los encuestados, se hizo en primera instancia una encuesta de datos generales a los participantes en ambas empresas, para así determinar sus niveles de estudio, sexo, grupo generacional y años en la empresa.

En las tablas a continuación se observa los resultados del proceso de obtención de datos generales a los encuestados.

Composición grupal: T&P Asuntos Legales	
Género	
Masculino	20
Femenino	15
Año de nacimiento	
1949-1968	3
1969-1980	9
1981-1993	12
1994 en adelante	11
Nivel Académico	
Bachiller / Técnico	4
Profesional (Grado)	21
Maestría / Especialidad	10
Doctorado	0
Tiempo en la compañía	
Menos de un año	6
1 a 2 años	8
3 a 5 años	4
6 a 10 años	10
Más de 10 años	7

En esta empresa se visualiza como que la moda en la población encuestada es un ente masculino, con una edad actual comprendida entre los 29 y 41 años, profesional con título de grado y con un estatus de 6 a 10 años en la empresa.

En T&P Asuntos Legales vemos que el mayor grupo generacional de los encuestados son los Millennials, seguidos de la Generación X y cuenta con solo 3 miembros de la generación Baby Boomers, los cuales son los 3 principales líderes de la organización.

Composición grupal: OMG Dominicana	
Género	
Masculino	12
Femenino	13
Año de nacimiento	
1949-1968	4
1969-1980	7
1981-1993	8
1994 en adelante	6
Nivel Académico	
Bachiller / Técnico	2
Profesional (Grado)	16
Maestría / Especialidad	6
Doctorado	1
Tiempo en la compañía	
Menos de un año	2
1 a 2 años	3
3 a 5 años	7
6 a 10 años	8
Más de 10 años	5

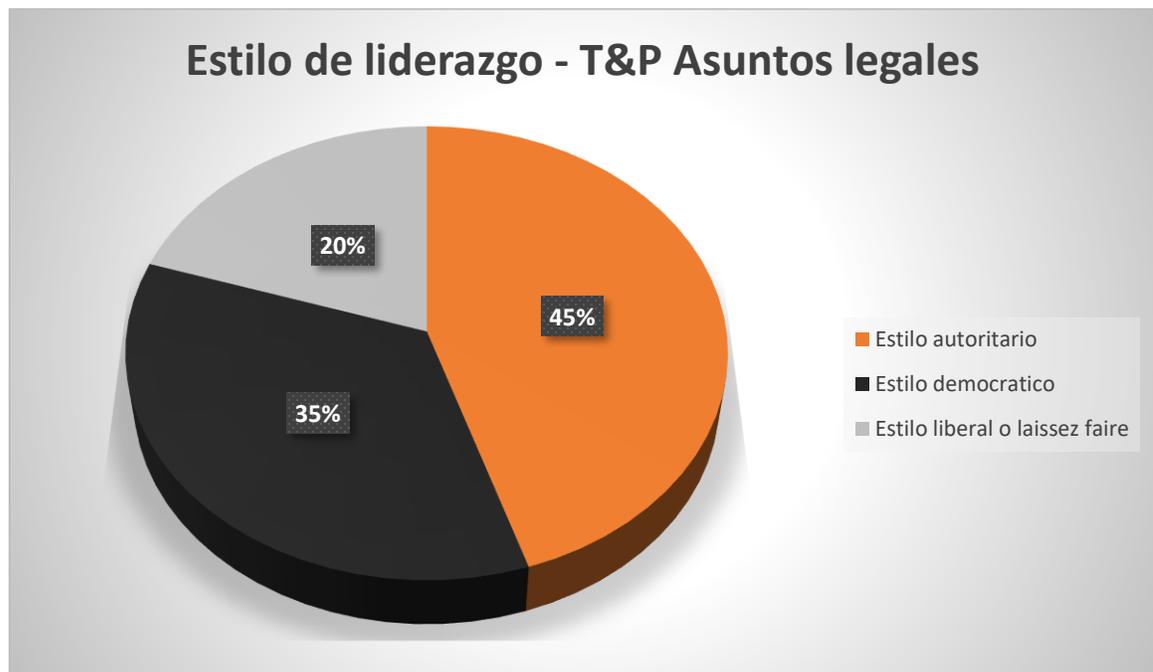
En OMG se observa que la moda entre los miembros de la organización encuestados es un ente femenino, con edad comprendida entre los 29 y 41 años, profesional con título de grado y con intervalo de 3 a 5 años en la empresa.

Los grupos generacionales entre los encuestados de esta compañía más predominantes son los Millennials, la Generación X y la Generación Z, teniendo una poca representación en los baby

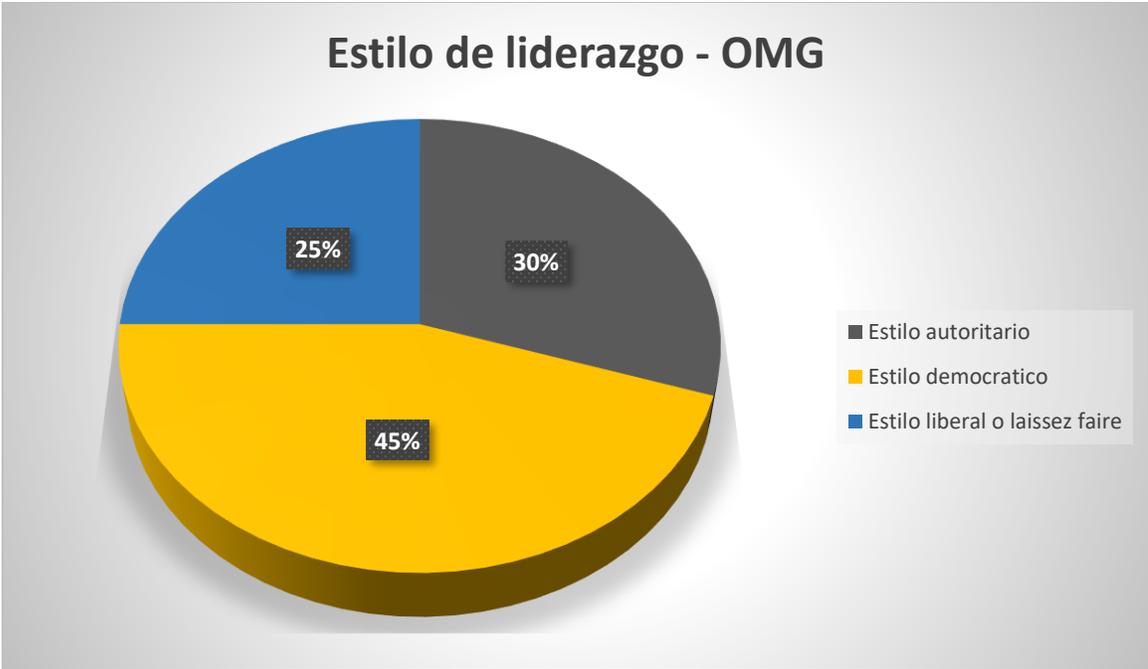
boomers solo con 4 personas en la población seleccionada, pero teniendo estos individuos posiciones de alto mando gerencial.

Test de Liderazgo – Kurt Lewin

Esta prueba da como resultado demostrar el estilo de liderazgo que posee el individuo entre tres tipos principales: liberal o laissez faire, democrático y autocrático. A continuación, mostramos los resultados para ambas empresas:

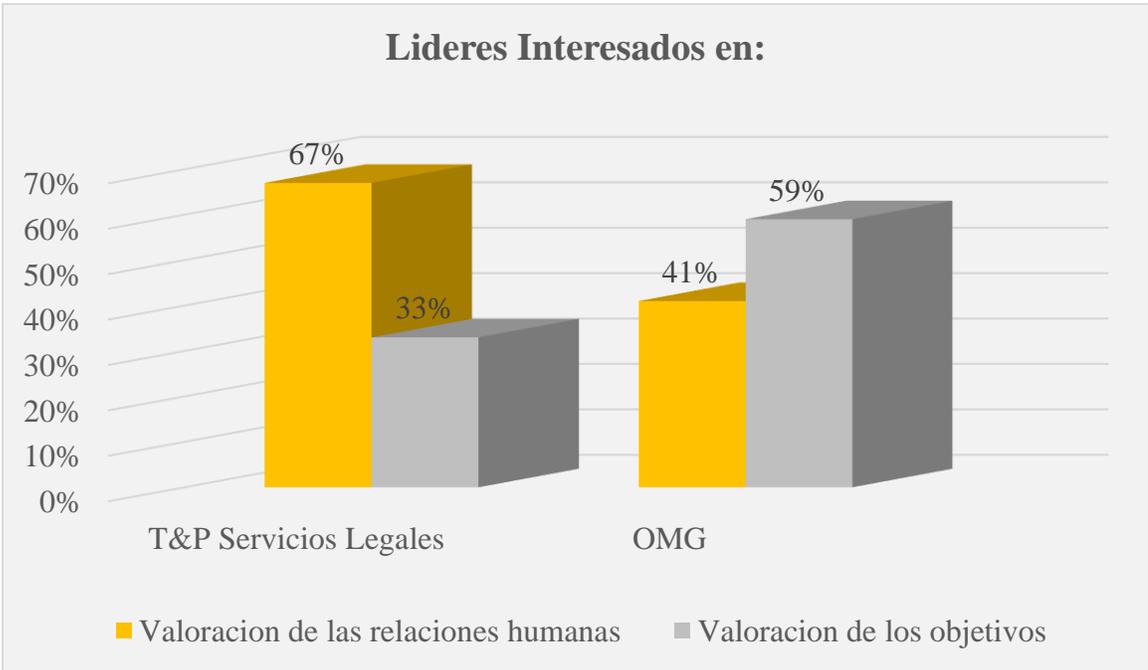


En la empresa T&P Asuntos Legales se puede observar un alto porcentaje de personas que obtuvieron como resultado un estilo autocrático, representando casi la mitad de la población encuestada (45%), seguido por un estilo democrático (35%) y por último el estilo laissez faire (20%)



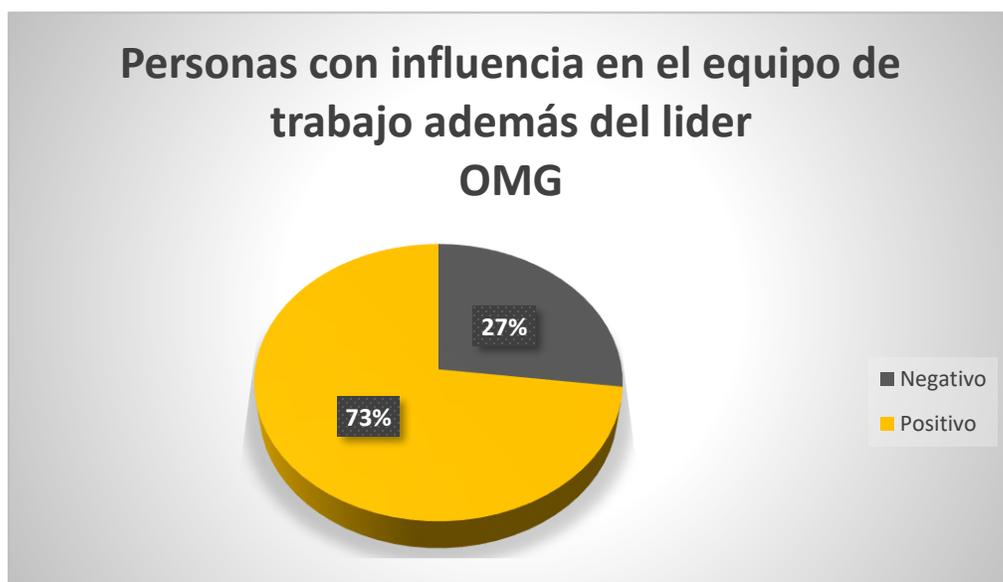
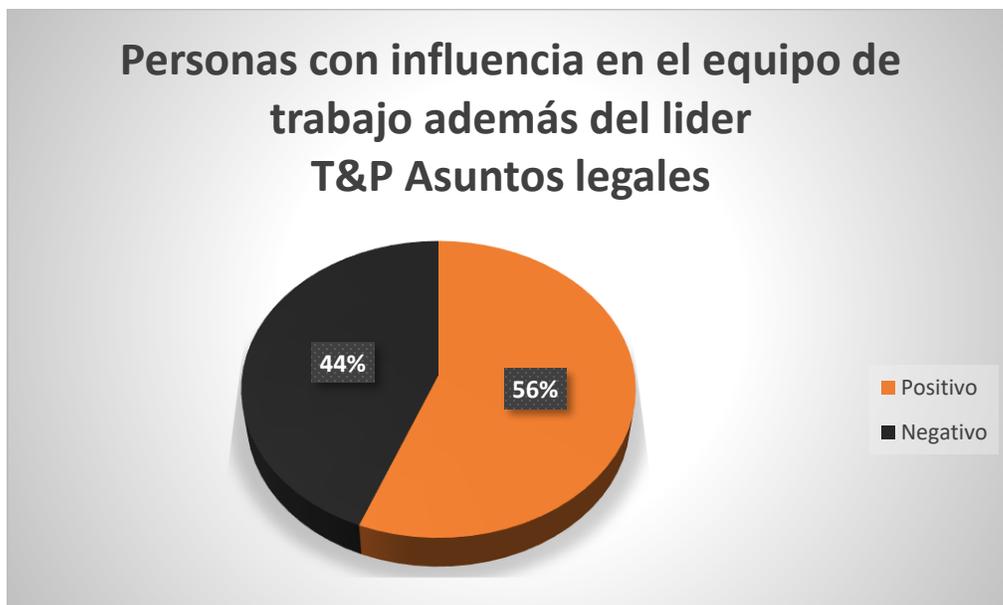
En OMG Dominicana, se aprecia porcentajes similares pero en distintos estilos de liderazgo en la empresa, teniendo una mayor presencia el estilo democrático (45%), seguido del autocrático (30%) y del laissez faire (25%).

Tomando la pregunta abierta del test sobre los intereses de los líderes en la empresa, se aprecia la siguiente gráfica:



Mientras se aprecia un mayor nivel de atención de los líderes en las relaciones humanas para T&P que, en la valoración de objetivos, pasa este fenómeno en sentido contrario en OMG, donde la valoración por objetivos se observa por encima de las relaciones humanas, sin embargo, en esta segunda empresa estas dos valoraciones tienen una diferencia del 18%, mientras que en T&P es de un 34%, representando el doble de atención en el reglón de las relaciones humanas que en los objetivos.

Por último, tomando la pregunta en la que se les cuestiona sobre si percibían que existiera otra persona que tuviera influencia en sus equipos de trabajo además del líder asignado estos fueron los resultados:



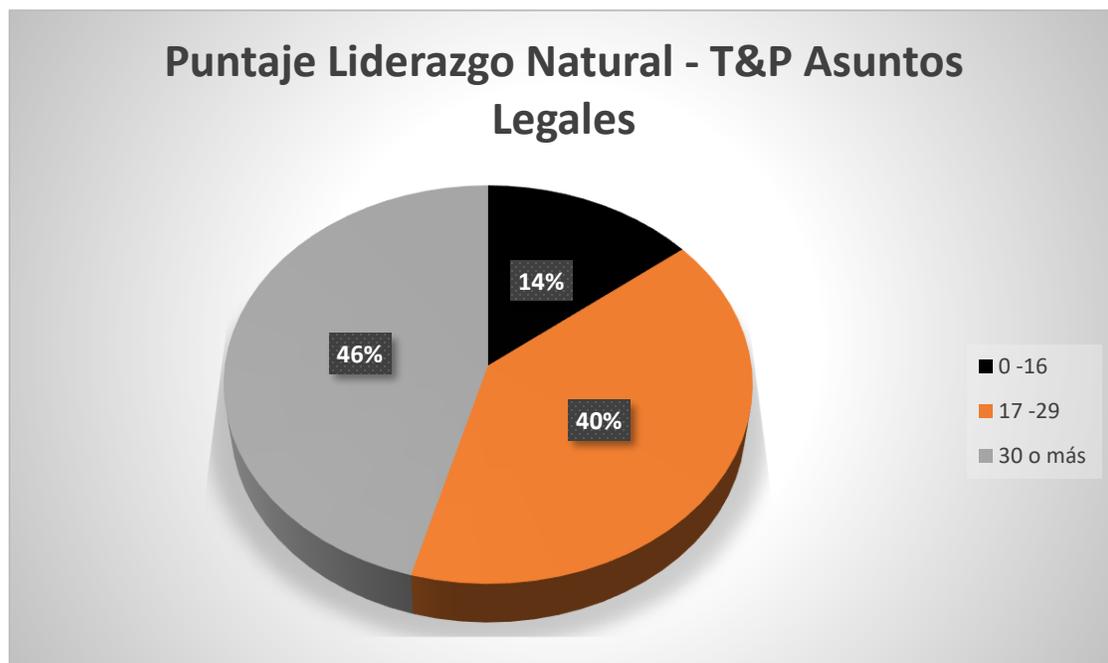
En ambas empresas se aprecia como la mayoría de los encuestados aprecian a otras personas con influencia en las decisiones que se toman además del líder, pero se aprecia un mayor porcentaje de resultado positivo en OMG Dominicana (73%) donde predomina un estilo de liderazgo democrático que en T&P Asuntos Legales (56%) que tiene como principal en la población encuestada un estilo autocrático.

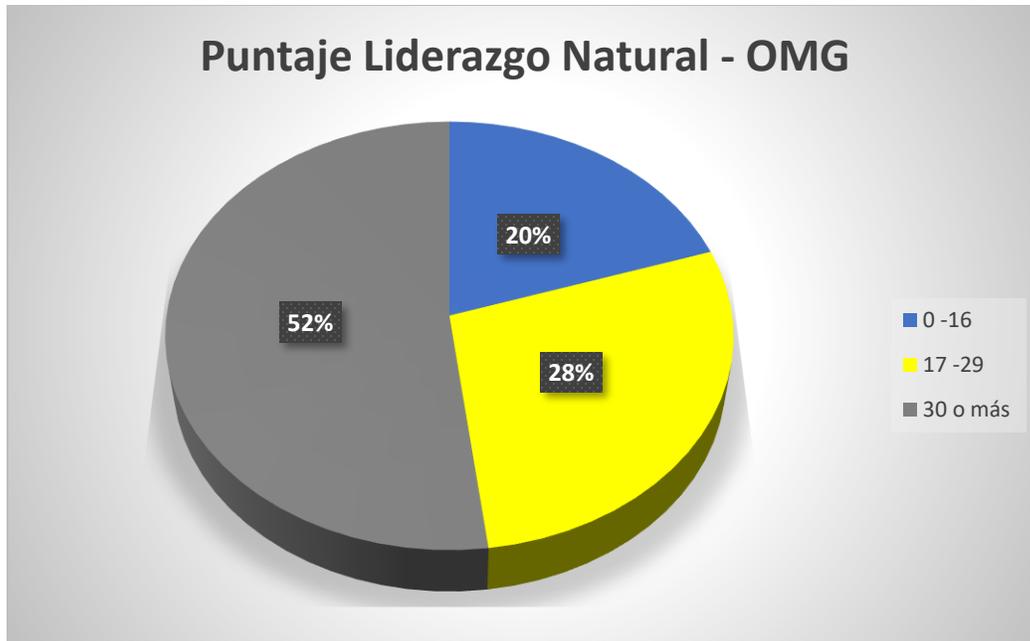
Test de Liderazgo Natural - Excellence Capacitación Ejecutiva

Usando este cuestionario ver el nivel de liderazgo natural que muestra cada encuestado desde su propia percepción, el puntaje se mide en tres rangos:

- 0 -16 puntos: conductas que no se acercan a las de un líder innato.
- 17 – 29 puntos: conductas orientadas a las de un líder natural, con puntos de mejora.
- 30 o más puntos: conductas de un líder natural en su máxima expresión.

Los resultados para ambas empresas tomadas como referencia del mercado laboral dominicano para este estudio se muestran a continuación:





Tanto en T&P como en OMG se aprecia los encuestados en su mayoría poseen un liderazgo natural por los resultados arrojados en la encuesta, siendo un mayor porcentaje en OMG Dominicana (52%) que en T&P Asuntos Legales (46%).

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Tomando los resultados del test de Lewin, se puede determinar que existe un fuerte nivel de liderazgo autocrático en T&P Asuntos Legales, donde se aprecia una población mixta en el ámbito generacional, teniendo menor porcentaje en la cohorte de los Baby Boomers, sin embargo, estos son los mayores líderes de la empresa, mostrando arraigos que no son compatibles del todo con los demás grupos generacionales al momento de trabajar de equipo, por lo cual podría explicarse porque hay una tendencia mayor al liderazgo autocrático que al democrático o al laissez faire.

Su orientación más a las relaciones humanas que a la valoración de los objetivos se puede entender en dos vías: una primera vía siendo que, en conjunto las personas que prefieren o sienten un estilo de liderazgo democrático y liberal son mayor en número que los autocráticos, y en una segunda vía es el fin de la empresa de ser una compañía para asuntos legales y cobros, por lo cual el establecer un buen nivel de comunicación y relación sus clientes deben ser primordial.

En el caso de OMG Dominicana, una empresa de poca trayectoria, pero de gran influencia en su mercado en el país, se observa de forma más homogénea los tipos de liderazgo, teniendo un porcentaje mayor de líderes democráticos que autocráticos o liberales, aunque estos dos sumados forman el 55% del total de la población encuestada para estos fines.

Se observa el balance que existe entre los intereses de los líderes entre el alcance de los objetivos y de las relaciones humanas, siendo mayor la valoración de los objetivos. En su caso, esta empresa demuestra que el liderazgo se logra rotar, pueden gran parte de su población encuestada lograr identificar otra persona con influencia además del líder establecido para los equipos de trabajos y departamentos correspondientes, a diferencia de T&P donde se observa este mismo comportamiento en una menor medida.

Con relación a la prueba de Liderazgo Natural, se observa que ambas empresas poseen personas con altos puntajes de líderes natos, siendo mayor el número en OMG que en T&P, mostrando que en ambas empresas se instruye la formación de líderes, pero no su desarrollo gerencial y profesional dentro de la misma.

Observando estos puntos importantes y tomando como punto de partida la composición de los grupos encuestados en ambas empresas, se determina que:

- Existe un mayor nivel de liderazgo democrático en empresas donde existen personas de generaciones más recientes.
- Empresas como OMG Dominicana poseen una plantilla de profesionales de todos los tipos con visiones más recientes de la actualidad que el equipo de T&P Asuntos Legales, no quitando los méritos de este, pero sí señalando que un mayor número de personas inclusive más jóvenes que la generación de los Millennials se encuentran aquí desarrollándose, hablando específicamente de la Generación Z, donde todos sus integrantes en OMG son profesionales de grado, mientras que en T&P apenas 3 de los 11 encuestados.
- Aunque existe un estilo de liderazgo predominante en cada empresa, los demás estilos analizados por la encuesta de Lewin en conjunto dan un porcentaje mayor que el más abundante, lo que puede interpretarse que todos los estilos de liderar están dispersos en las empresas, además de que perciben a otras personas como

miembros de influencia, lo que determina que en sustitución del líder hay otra u otras personas, y no necesariamente que compartan el mismo estilo de liderar.

- En empresas con un personal más mixto, tanto en sexo, grupo generacional, y tiempo en la compañía se nota la presencia de una mayor cantidad de personas con liderazgo nato.
- Las personas pertenecientes al grupo encuestado de ambas empresas, miembros de la generación post guerra o Baby Boomers, al 100% poseen en la actualidad una posición de liderazgo en las organizaciones y tienen un tiempo mayor a los 10 años.

Respuestas a las preguntas de investigación

¿Qué tan mixta en aspectos de nivel académico, edad y sexo son los líderes de las empresas dominicanas?

Viendo los resultados en las encuestas efectuadas a las empresas seleccionadas para este estudio, en nivel académico predomina los profesionales con título de grado seguidos de los que obtuvieron un título de maestría o especialidad, en edad en ambos casos existen mucha población joven menor de 28 años y personas adultas de hasta 46 años como segundo grupo dominante, y en sexo hay un mayor número de hombres que de mujeres, tanto entre la población encuestada en general como en aquellos que tenían una posición de liderazgo.

¿Qué tipos de liderazgo se observa con mayor frecuencia en las empresas y organizaciones de la República Dominicana?

Con mayor frecuencia se ha observado en conjunto de las empresas encuestadas un estilo democrático (40%) pero muy presente también se encuentra el estilo autocrático (37.5%) y por último el estilo liberal o laissez faire (22.5%).

¿Qué efectos tienen los distintos tipos de liderazgo en el manejo de equipos de trabajo que tienen miembros de varios grupos generacionales?

Por lo observado, la edad es un factor clave en estas empresas, más en el caso de T&P que en OMG, ya que a más edad más experiencia en el mercado donde se desarrollan sus actividades, pero también se observa la apreciación de los nuevos conocimientos y técnicas traídos por las

nuevas generaciones y los adultos jóvenes, por lo cual esto tiene un efecto positivo al momento del manejo de los equipos.

¿Se puede observar ciertos niveles de jerarquía y burocracia institucional en las empresas dominicanas?

En ambas empresas se notó un nivel jerárquico bien establecido y marcado, donde como se esperaba, a la cabeza estaba al menos la mitad o un tercio de la población de mayor edad tanto en la empresa como de grupo generacional.

¿Qué tan seguido se pueden ver grupos de trabajos formados por personas de distintas edades?

En OMG se notó esto más que en T&P, donde había líderes en equipos mixtos y miembros en algunos casos que podían ser incluso mayores en términos de edad que sus superiores, lo que hacía aun más variado el nivel de integración en estos equipos.

¿La cultura organizacional afecta directamente el desempeño de los trabajadores dependiendo su edad, formación y tiempo en las empresas?

Esto se sintió más en T&P Asuntos Legales que en OMG Dominicana, donde las personas con mayor formación y experiencia estaban en la dirección de los equipos y eran tratados como una élite aparte, dando prioridad a sus opiniones y sugerencias, lo que motiva a ver el liderazgo de forma conservadora por lo subalternos de esta empresa, algo no tan visto en la segunda.

Resumen del contraste con la hipótesis

En comparación con el primer planteamiento hecho sobre la mayor cantidad de líderes de la generación Baby Boomers que de otra, en especial de los millennials, esto se pudo comprobar al menos del todo en la primera empresa T&P Asuntos Legales, mientras en OMG Dominicana se observó una cantidad un poco menor de líderes de esta generación y un número igual de líderes millennials, haciendo un balance entre ambos grupos.

Con relación a la segunda hipótesis, si se evidencia un alto nivel de líderes autocráticos en estas empresas, siendo mayor en una empresa que en otra, pero con una gran presencia. No obstante, en términos generales existen por el momento más líderes democráticos que autocráticos, pero no llevándose una gran diferencia porcentual. Por último, el alto mando gerencial perpetuado

por los líderes de mayor tiempo y edad es un evento observado en ambas empresas, con un poco más de apertura en OMG, donde también se apreció un mayor número de líderes natos.

Recomendaciones

- Cada empresa debe realizar sus propios estudios de liderazgo organizacional e identificar de forma eficaz y más profunda como estos se encuentran en sus empresas.
- Reformar las relaciones intergeneracionales en los equipos de trabajos y fomentar un mayor número de personas jóvenes en puestos de alto mando.
- Disminuir y radicar los estilos de liderazgo que no sean compactibles con sus operaciones y alcance de objetivos.

Aportaciones y Limitaciones del Estudio

Aportaciones

- ✓ El estudio ofrece una visión detallada de los tipos de liderazgos en dos empresas dominicanas que tocan de forma directa e indirecta cientos de organizaciones nacionales e internacionales que afectan en la economía y mercado laboral dominicano.
- ✓ Se demuestra en cierta medida el hecho de que aún existe una gran cantidad de líderes autocráticos en las compañías nacionales y que este estilo de liderazgo se encuentra más marcado en personas mayores.
- ✓ Rectifica el hecho de que las mayorías de personas prefieren la innovación y crecimiento en los equipos de trabajos que los estilos conservadores de trabajo, algo que diferencia las cohortes dominicanas que forman el mercado de mano de obra.
- ✓ Aporta un inicio para la realización de más investigaciones y estudios sobre el liderazgo en el país.

Limitaciones

- Solo se tomaron empresas ubicadas en la capital de la República Dominicana, y aunque en esta demarcación exista el mayor número de habitantes de la nación, el

estudio puede tomarse solo como un referente nacional para investigaciones futuras, no recomendando para su uso internacional sin una previa ampliación.

- Se han tomado tres estilos principales de liderazgos, propuestos en la prueba del filosofo Lewin usada en este estudio, pero existen más estilos de liderazgos que también tienen su presencia en el mercado laboral dominicano, por lo cual se debe considerar esta limitación.

Referencias

Alberti Godoy, A. (2019). *Estudio comparativo entre la motivación en la vida laboral y personal los Baby Boomers con la vida personal y laboral de los millennials*. Universidad Maza - Repositorio de Acceso Abierto y Memoria Digital.
<http://repositorio.umaza.edu.ar/handle/00261/987>

Castro-Arellano, N. L. & Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración. (2018, agosto). *La productividad en los equipos de trabajo intergeneracionales*.
http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica_4_2/30%20CASTRO.pdf

Cervetti, M. (2014, 22 junio). *Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y en los equipos de trabajo: equipos de auditoría de Deloitte*. Universidad San Andrés - Biblioteca Max Von Buch.
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/10834>

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22).
<https://doi.org/10.21676/23897848.2440>

Madrigal Moreno, F., Ávila Carreón, F., & Madrigal Moreno, S. (2019). Retos y Oportunidades del Comportamiento Organizacional de los Millennials Como Fuerza de Trabajo. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas - Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, 4(7), 86–95.
<https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/109>

Ministerio de Trabajo - República Dominicana. (2019, marzo). *Panorama del Mercado Laboral. 2016–2018*. <https://omlad2.azurewebsites.net/>

Pino, Raúl. (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima: Editorial San Marco, p. 134.

Test de Liderazgo Natural (sin fecha) por cortesía de: Espino, M. Co-Founder de: “Excellence Capacitación Ejecutiva, S.C” empresa con registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Emerson 148 Piso 6, Col. Chapultepec Morales, C.P. 11570 México, D. <http://excellencecapacitacion.wordpress.com/dinamicas/>

Test de liderazgo de Kurt Lewin (sin fecha) por cortesía de: “Aposta SCCL – Escola de Cooperativisme” (2004) incluido en el Curso de Habilidades Directivas <http://blog.cat/gallery/797/797-13907.pdf>

Anexos

TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN)

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A/D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A /D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A/D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D

12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D

14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D

16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D

17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D

18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A/D

19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D

20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D

21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D

22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. A / D

23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D

24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. A / D

25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

1- ¿Tu líder se suele interesar por las relaciones humanas o por el cumplimiento de los objetivos? Teoría Situacional

- a) Por las relaciones humanas
- b) Por los objetivos

2- ¿Percibes que exista otra persona que tenga influencia en el grupo además del director? Liderazgo formal/informal

- a) Sí. Escribe su nombre:

b) No. Es el único que tiene per se influencia en el grupo

3- Según tú: ¿Cómo se logra ser un buen jefe en un departamento como el vuestro?

4- ¿Qué crees que tiene que le hace falta/mejor a tu líder para que sea/fuera mejor líder? Teoría de los rasgos.

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

Vea cuál predomina y en qué proporción.

El estilo 1 es el “autoritario”; estilo en el que el líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Es un líder paternalista, que usa técnicas directivas, rígidas, favorece estereotipos de conducta en el grupo y de esta manera favorece la dependencia.

El 2, el “democrático”; estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final tome la decisión. Sabe delegar su autoridad, es sensible, su objetivo es crear las condiciones que permiten la participación del grupo en la elaboración y ejecución de tareas.

El 3, el "laissez faire". Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados. Líder que deja hacer, delega al grupo se auto estructuración, al dejar al grupo librado a sí mismo, el mismo entra en confusión, y en caos y el líder los lleva a la autodestrucción.

TEST DE LIDERAZGO NATURAL

TEST DE LIDERAZGO

Lic. Marisol Espino

CEO & Founder

Excellence Capacitación Ejecutiva, S.C.

Los líderes nacen y se hacen. Esto significa que para poder actuar en un grupo como líder son necesarios unos mínimos prerrequisitos innatos, pero que a esta potencialidad es posible añadirle las destrezas que harán posible un ejercicio eficaz por parte del líder, mediante un correcto aprendizaje.

A continuación, tienes una serie de afirmaciones, contesta verdadero o falso a cada una de ellas.

1.- Habitualmente, las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones.

Verdadero / Falso

2.- Me considero una persona de principios sólidos, y me comporto en coherencia a mis valores y creencias.

Verdadero / Falso

3.- Soy una persona que ofrece resistencia a los cambios del entorno. Prefiero la estabilidad y el equilibrio.

Verdadero / Falso

4.- Mi trabajo es responsabilidad mía, y no suelo aceptar sugerencias de nadie con respecto a mis tareas.

Verdadero / Falso

5.- Me gusta escuchar a mis colaboradores y compañeros, y apoyarles en aquello que sea Necesario.

Verdadero / Falso

6.- Me considero una persona abierta, flexible y generosa.

Verdadero / Falso

7.- Tengo interés por evolucionar profesionalmente e intento actualizar mis conocimientos.

Verdadero / Falso

8.- Suelo gritar a las personas con las que trabajo para conseguir que cumplan mis instrucciones y hagan lo que yo quiero.

Verdadero / Falso

9.- Soy una persona creativa, y me intereso por las novedades que surgen.

Verdadero / Falso

10.- Disfruto motivando a los que me rodean, y transmitiendo mis ganas de hacer, les expreso mi ilusión e interés por las cosas importantes.

Verdadero / Falso

11.- Intento aprovecharme de las situaciones y de las personas que me rodean, variando para ello mis ideas y actitudes.

Verdadero / Falso

12.- Defiendo mis ideas, cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás.

Verdadero / Falso

13.- Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y sus consecuencias. No me gusta actuar “en caliente”.

Verdadero / Falso

14.- Mi trabajo siempre da resultados positivos. No me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago, y ello es debido a mi esfuerzo.

Verdadero / Falso

15.- Conozco en profundidad a mis colaboradores, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos, Me interesa conocer a los demás con los que me relaciono y con los que colaboro.

Verdadero / Falso

RESPUESTAS

Para saber el resultado de tu test solo suma tu puntuación de acuerdo a la siguiente tabla y verifica cuál es tu nivel de liderazgo.

1.- F=0 V=3

2.- F=0 V=3

3.- F=3 V=0

4.- F=3 V=0

5.- F=0 V=3

6.- F=0 V=3

7.- F=0 V=3

8.- F=3 V=0

9.- F=0 V=3

10.- F=0 V=3

11.- F=3 V=0

12.- F=0 V=3

13.- F=0 V=3

14.- F=3 V=0

15.- F=0 V=3

Puntuación entre 0 y 16

Tus conductas no corresponden con las actuaciones que describen el ejercicio de un liderazgo eficaz. Debes desarrollar aspectos para aprender a ser un buen líder. Es importante que valores la honestidad y la generosidad, como aspectos básicos a la hora de ejercer un rol de liderazgo apropiado. El líder mantiene siempre unos principios y unos valores claros, y éstos son la base de su comportamiento.

Puntuación mayor que 16 y menor que 30

Tu desempeño no corresponde al de un buen líder todavía, pero posees algunas características que son básicas para la potenciación y el desarrollo de un liderazgo eficaz. Debes replantearte ciertos aspectos, y reflexionar en profundidad respecto a la mejor manera de superarte, a fin de llegar a desempeñar el rol de líder de forma apropiada. Es importante que valores la honestidad y la generosidad, como aspectos básicos a la hora de ejercer un rol de liderazgo apropiado. ¡¡Sigue en esta línea!! ¡Vas por buen camino!

Puntuación igual o mayor que 30

¡Eres un líder nato! Posees el carisma necesario para ejercer una influencia positiva entre tus seguidores. No obstante, tienes que continuar desarrollando, conociendo y practicando los principios aportados por tu experiencia como conductor. Recuerda.... ¡EL LIDER NACE Y SE HACE! Sin duda, no te faltan cualidades para determinar que eres un líder natural. Para ello, se requieren una serie de competencias, conocimientos, ciertas aptitudes, destrezas, habilidades y tú posees esas actitudes que favorecen el desempeño de un liderazgo eficaz. Eres un buen comunicador, pero no debes olvidar la importancia de la generosidad, y la autenticidad para con las personas que te siguen y que creen en ti. Confías en ti mismo, y tienes un gran sentido de la misión y de la responsabilidad.