

El concepto del liderazgo en la generación Millennial

José Antonio Ibáñez Rubio

Universidad La Salle

México

Artículo de investigación

Recibido: Octubre 2, 2021

Aceptado: Febrero 18, 2022

Disponible en línea: Mayo 25, 2022

Resumen

Existen diferentes tipos de liderazgo, tanto en su conceptualización como en su aplicación, éstos varían dependiendo del contexto específico en el cual se estudie o aplique. El presente estudio exploratorio tuvo como objetivo identificar la conceptualización del liderazgo de la generación millennial. Se utilizó la técnica de redes semánticas, con la cual se obtuvieron las definidoras del constructo del líder millennial. El estudio fue realizado con una población juvenil, nacida entre 1990 y 1999. De igual manera se analizó si las personas tenían alguna preferencia a ser dirigidos por una persona de un sexo u otro.

Palabras clave: Capacitación; Competencias; Líder; Liderazgo; Millennials.

The concept of leadership in the millennial generation

Abstract

There are different types of leadership, both in their conceptualization and in their application, these vary depending on the specific context in which they are studied or applied. The present exploratory study had as objective to identify the conception of the leadership of the "millennial" generation. The technique of semantic networks was used, with which the definers of the construct of the "ideal leader" were obtained. The study was carried out with a youth population, born between 1990 and 1999, from Mexico City and Ciudad Juárez, Chihuahua. Another area of analysis was whether people preferred to be directed by a person of one gender or another.

Key words: Competencies; Leader; Leadership; Millennials; Training.

1 Introducción

Dentro de cualquier ámbito de trabajo, sea lucrativo o no, se busca la obtención de resultados, así como el cumplimiento de objetivos, para lo cual son útiles tanto el trabajo en equipo, como el liderazgo que propicie el desarrollo óptimo de la labor a realizar (Torres, 2003). Dentro de estos procesos, existen diferentes tipos de líderes y de técnicas de motivación, de acuerdo con el ámbito y a los miembros presentes en el mismo. Y así como las personas con el tiempo, así también los tipos de liderazgo necesarios para motivarlas van cambiando y evolucionando.

Conforme la historia ha pasado, se han reinventado los modelos ideológicos, políticos, económicos, educativos y sociales; en cada adaptación, el ser humano siempre se adapta y modifica su comportamiento. A inicios no sólo de siglo, sino de milenio, el ser humano se halla en medio de fuertes transformaciones en todas las esferas de lo social, incluyendo por supuesto, los procesos de interacción laboral y es por ello pertinente e imperativo su estudio, para propiciar los mejores procesos de transición y adaptación.

El presente estudio se centra en estudiar qué es y cómo se concibe el liderazgo como proceso de influencia sobre las personas y las estrategias más eficaces de éste (Antonakis, Ciancolo & Sternberg, 2004). Buscando recorrer las principales tendencias que han sido objeto de estudio en el siglo XX y XXI, culminando con la reflexión en torno a la generación millennial, por los nacidos entre 1980 y 1999, como promedio de diferentes teóricos y organizaciones; y profundizando en la segunda parte de este grupo de edad. Para abordar esta investigación se eligió la técnica exploratoria debido a que a pesar de haber mucha bibliografía sobre el tema de liderazgo en general, no existe suficiente material empírico sobre el presente constructo, que dé cuenta sobre lo que generaciones nacidas entre 1990 y el 2000 conciben como esencial en el ejercicio del liderazgo.

2 Antecedentes

El liderazgo como fenómeno social

En la relación grupal, específicamente en cuanto al rol del líder como objeto de estudio existe un par de actores dinámicos: el líder y los seguidores. Se pueden analizar por separado ambos, el líder en cuanto a sus características físicas, de personalidad, su posición formal e informal con respecto al resto de los miembros del grupo. Los seguidores, por otro lado, como grupo también puede ser analizado, sobre todo por aquello que lo caracteriza como grupo, tipologías que no posee el individuo cuando está fuera del conjunto. Ambos factores cambian de acuerdo con los contextos y situaciones en los que se desarrollan (Bernal, 2009). No existe un conjunto específico de características que al reunirse en un individuo garanticen que determinada persona vaya a desempeñar el rol social de líder, empero cada líder sí tiene sus respectivos rasgos característicos, y a su vez es fruto de las condiciones contextuales y circunstanciales que lo generan. Lo que se pretende con este artículo es identificar desde un contexto social específico lo que avala o genera determinado tipo de liderazgo en una población, en este caso la mexicana de la generación millennial.

La definición de liderazgo no está unificada, pero suele haber consenso en que es un proceso de influencia que ocurre entre una persona y otras; que suele ser explicado por características y conductas de la persona líder, así como por las percepciones y atribuciones de los seguidores, y el contexto en que se da el proceso (Antonakis *et al.*, 2004). "Un líder es una persona cuyo comportamiento influye en las personas que la rodean y que por tanto es objeto de reconocimiento y respeto, tal que hace de los demás, seguidores de sus ideas e indicaciones" (Torres, 2003).

Existen numerosos enfoques para la comprensión de este fenómeno desde la psicología y la teoría de la administración. Para lograr una alta capacidad de funcionamiento en un grupo, la persona que ejerce el liderazgo suele contar con una serie de capacidades (Blake & Mouton, 1984):

- Uso del poder de forma eficiente y responsable.
- Comprensión de las fuerzas motivadoras.

- Generar inspiración.
- Establecer un clima que despierte motivaciones.

Enfoques para la evaluación del liderazgo

El estudio del liderazgo como proceso, al igual que la definición misma, tiene diferentes enfoques de abordaje teórico. Explicaremos algunos de los más predominantes.

Enfoque de Rasgos

Se han realizado diversos estudios de los rasgos que caracterizan a un líder. Ralph M. Stogdill de la Universidad de Ohio (Stogdill, 1948) estableció, fruto de su investigación, rasgos relacionados con el concepto de liderazgo, por categorías, éstos son físicos (energía, apariencia, estatura, fluidez verbal), de habilidades y personalidad (adaptabilidad, agresividad, entusiasmo, auto confianza, ambición/impulso por el logro, persistencia, tolerancia a la frustración, inteligencia, creatividad), características relacionadas con la tarea (iniciativa, decisión, tendencia a asumir responsabilidad, organización/habilidad administrativa) y características sociales (socialmente alerta, asertividad, cooperación, dominante/deseo de influir sobre otros, diplomático/con tacto, conocedor de tarea de grupos, persuasión).

Las correlaciones más destacadas en torno a la eficiencia del liderazgo fueron encontradas en los rasgos de inteligencia, organización/habilidad administrativa, iniciativa, auto confianza y autenticidad en la manera de hacer el trabajo. También se encontró que una inteligencia demasiado elevada o baja, en relación con la de los subordinados reduce la eficacia del líder. Es decir, deben estar en un rango similar para generar una mejor alineación (Ghiselli & Brown, 1955). Las investigaciones sobre los rasgos del líder han sido amplias y con resultados variados, de lo cual se concluye que no existe un conjunto general e infalible de rasgos del líder eficiente, sino variable.

Situacional

El enfoque situacional plantea principalmente que el éxito del liderazgo depende de la capacidad del líder de adaptarse a la situación, vaya a dirigir, o incluso, a ser simplemente parte del equipo. Hersey & Blanchard (1969) redactaron la teoría del liderazgo situacional, no que no haya sido utilizada jamás antes, pero fue la primera vez que se puso por escrito. Entendiéndolo como la capacidad de adaptarse, a las situaciones y a las personas, y se basa en la teoría del ciclo vital. Los padres no tratan igual a los hijos de niños que, de adolescentes o adultos, así pues, con los trabajadores recién incorporados o maduros, se requieren diferentes estilos por la etapa. La estandarización propuesta fue dividida en cuatro estilos: "dirigir", "persuadir", "participar", y "delegar". Cada líder tiene su estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere (Sánchez Rodríguez, 2010).

Los dos abordajes generales que se adoptan son el directivo y el de apoyo. En el primero, se marcan las funciones y tareas, señalando qué, cuándo y cómo realizarlas. En el estilo de apoyo, el enfoque va más dirigido al grupo que al individuo, de modo que se busca incentivar la participación, generar cohesión, de modo que el enfoque va hacia apoyar y motivar al equipo, de modo que se apoyen entre sí mismos para el aprendizaje y generación de las tareas. (Sánchez & Rodríguez, 2010). En un entorno de grupo, el líder debe desarrollar y profundizar su análisis para poder evaluar la etapa de integración en la que se encuentra la persona,

para poderle enseñar, establecer objetivos concretos, así como ir reforzando ciertos logros y corrigiendo sus errores, de preferencia en el momento en que sucedan o poco después (Blanchard, Edington & Blanchard, 1988).

Otros enfoques

Para categorizar a los líderes puede ser por la función que desempeñan, por el estilo que manejan en el uso de su autoridad o poder, la manera en que obtuvieron dicha autoridad, su enfoque de conducta o el modelo de administración por el que se rigen.

De acuerdo a la *función* que desempeña (Boland, 2005):

- **Oficiales:** funcionarios, toman decisiones políticas y regulan el desarrollo económico.
- **Cívicos:** religiosos o de asociaciones pequeñas.
- **Catalizadores:** tienen sabiduría social por la experiencia, aconsejan a otros líderes.
- **Conectores:** comparten y hacen posible la sinergia de ideas entre diferentes públicos.

Según el *uso de la autoridad* (Tannenbaum & Smith, 1958):

- **Autocrático:** es rígido, da órdenes y espera que se cumplan, se enfoca en generar orden, a menudo puede basarse en el uso de recompensas o castigos, muy enfocado en el deber ser.
- **Democrático / participativo:** le otorga un gran valor a la opinión del grupo, de forma que busca su cohesión e involucramiento, hace consultas, promueve la generación de ideas, de participación, aunque es quien toma las decisiones en última instancia.
- **Laxo (*laissez faire*):** ejerce el liderazgo de una manera altamente centrada en los individuos que conforman el equipo, otorga un alto grado de independencia y espera que se rijan por su cuenta. Incluso su rol se convierte en gran medida el de apoyar proporcionando información o simplemente siendo el vínculo con los medios externos al grupo.

Según la *obtención de la autoridad* (Torres, 2003):

- **Natural:** surge dentro de un grupo por alguna situación sin ser designado o elegido.
- **Impuesto:** implica alguna jerarquía superior, que designa a una persona para dirigir a otras.

Según el *enfoque de la conducta* (Yukl & Van Fleet, 1992; Larson, Hunt & Osborn, 1976):

- **Orientado a la tarea:** en que el objetivo es que los objetivos se cumplan, de acuerdo a una planeación estratégica.
- **Orientado a las relaciones interpersonales o el grupo:** se cuida en primer lugar que el equipo se relacione armoniosamente y se pueden incluso descuidar los índices de desempeño (la finalidad de este enfoque puede estar en sí mismo o en los demás, según sea para la prominencia personal o para el servicio de otros).

El segundo enfoque conductual implica la consideración del equipo; que tiene por objetivo generar mejores condiciones de vida para el colaborador. Fleishman (1995) plantea algunos puntos que refuerzan este objetivo:

1. **Crear un sentido de aprobación.** Esencialmente es que el empleado obtenga una percepción de que su trabajo es valorado. Esto se puede demostrar con felicitaciones, paciencia, o el simple hecho de escucharlo de manera atenta, tanto en cuestiones laborales como personales.

2. *Generar relaciones personales auténticas.* Cuando las personas se conocen, no sólo a nivel profesional, sino personal, se fortalece la sensación de aceptación. Es algo ideal entre personas que pasan una gran cantidad de tiempo juntos. Lo ideal es buscar una cercanía profesional; es importante tomar en cuenta que hay una relación laboral, en que demasiada familiaridad puede dificultar el ejercicio de la autoridad. El trato puede ser cordial y afable, sin que se pierda la relación laboral directiva.
3. *Aplicar equitativamente las normas.* Consiste en que las reglas de convivencia y laborales sean aplicadas de manera justa y equitativa entre todos.

Modelos de administración

Rensis Likert (1967) desarrolló algunos sistemas que integran diferentes tipos de liderazgo y estilos de administración, comunes en diferentes empresas:

- *Explotadora-autoridad:* liderazgo de tipo principalmente autocrático con poca confianza en el equipo, con decisiones cupulares y motivación basada en castigos esencialmente y algunos premios.
- *Benevolente-autocrático:* estilo basado en una confianza relativa en el equipo, motivan con recompensas y algo de temor y castigo, promueve algunas ideas y delega tareas, pero aún con una supervisión estrecha de las mismas.
- *De consulta:* estilo de liderazgo con confianza sustancial pero no total, destaca y agradece las ideas del equipo, utiliza recompensas y pocos castigos para generar motivación, lo estratégico lo decide por su cuenta, pero delega lo operativo, siempre buscando consultar para tener un panorama más amplio.
- *Participativa de grupo:* este estilo se caracteriza por una confianza total en su equipo, acepta y construye sobre sus ideas, ofrece compensaciones económicas y gestiona por metas, se considera parte de un grupo.

Liderazgo distribuido

Otra acepción del liderazgo es aquella que no hace referencia centralmente al líder como agente promotor, sino al grupo mismo. Se conoce como liderazgo distribuido y es mejor concebido como una “cualidad de un grupo, en donde un conjunto de funciones debe ser realizadas por ellos” (Gibb, 1954, en Gronn, 2000, en Portalanza, 2013). El autor define el liderazgo como un fenómeno emergente, que influye sobre el trabajo y plantea dos posibles formatos:

1. *Agregado:* refiere al comportamiento de algunos, muchos o todos los miembros de una organización o de una unidad cuyo liderazgo es disperso y no centralizado.
2. *Holístico:* El liderazgo distribuido es más que la suma de sus partes y emerge de varios miembros dentro de cada grupo de la organización. Una de sus premisas se fundamenta en que es intuitiva, las relaciones se dan de forma espontánea; pueden ser precursoras de vínculos de confianza, que propician el desarrollo de funciones compartidas.

De acuerdo con Bennet *et al.* (2003) existen tres características esenciales del liderazgo distribuido:

1. El comportamiento es producto de la energía de sus miembros, no la suma de acciones individuales sino el resultado de la interacción; una “acción concertiva” (Gronn, 2002).

2. Implica apertura a los límites del liderazgo. Es decir, que se puede ampliar la red tradicional de los líderes, proponiendo que los individuos y los grupos incrementen su liderazgo, sin dejar de lado que pueda haber jerarquía o límites.
3. Las experiencias son distribuidas a través de diferentes personas; las diferentes perspectivas y capacidades pueden hallarse en personas en toda la organización. Cuestión que solo puede ser posible dentro de un clima de confianza y apoyo mutuo.

Liderazgo electrónico (E-leadership)

En los últimos años del siglo XX y primeros del siglo XXI, ha habido grandes cambios en las dinámicas sociales, económicas y laborales fruto del uso del internet, así como los avances en tecnologías de información y comunicación. Han traído consigo un enorme incremento en globalización y en la velocidad y dinamismo de los avances de la ciencia y tecnología mismas. Derivado de ello, surge el liderazgo electrónico de manera natural, como cualquier adaptación del comportamiento humano, en respuesta al entorno liderazgo más pertinentes y ajustadas a estos cambios contextuales y a la realidad de las organizaciones, en las que es innegable la constante dinámica de modernización de sistemas, la digitalización de la información y la comunicación virtual en muchas de las interacciones de relación social y laboral (Esguerra & Contreras, 2016).

Una de las primeras definiciones propuestas del concepto lo reconoce como “un proceso de influencia social mediado por las tecnologías avanzadas de la información para producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño entre individuos, grupos y organizaciones” (Avolio, Kahai & Dodge, 2001 en Esguerra y Contreras, 2016). En gran medida, liderar por medios virtuales consiste en poder hacer técnico uso de la variedad de herramientas, por mencionar algunas: softwares de manejo de proyectos, llamadas con puro audio, en video, correos electrónicos, mensajería instantánea, entre otros, CRMs, ERPs, Es así, que para un líder ser efectivo a distancia física de sus colaboradores, debe aprender y maximizar el uso de las anteriores.

Un gran reto al que se encuentran los equipos virtuales es que los colaboradores están dispersos geográficamente y tienen que coordinar las tareas con diferentes husos horarios e incluso culturas. La forma en que se lleva a cabo la comunicación también representa otro reto, sobre todo por la carencia de la percepción del lenguaje no verbal. Otras variables que considerar en la complejidad del proceso, y han demostrado tener efecto sobre la efectividad del equipo; son las experiencias previas de los miembros, el tipo de tarea que realizan, los sistemas de recompensa establecidos, entre otras. Sin embargo, se encontró que los líderes electrónicos que utilizan un lenguaje más empático son más comprensivos y muestran más preocupación por sus colaboradores, influyen en que los miembros de los equipos virtuales se sientan comprendidos y apoyados y se sientan más seguros de expresar sus ideas libremente, mejorando las habilidades de pensamiento que incrementan la creatividad entre sus miembros (Fan *et al.*, Chen, Wang & Chen, 2014 en Esguerra & Contreras, 2016).

Relación del liderazgo con la productividad y otras competencias asociadas

Dentro de cualquier ámbito de trabajo, sea lucrativo o no, se busca la obtención de resultados, para lo que se necesitan liderazgos que incentiven equipos que se desempeñen de la manera óptima y alcancen los objetivos que se planteen (Torres, 2003). Hernández (2013) plantea al líder de una organización como efectivo cuando cumple con las siguientes características:

- Comportamiento de valores y ética

- Lenguaje claro.
- Escucha del equipo
- Fortalecimiento de habilidades de los miembros del equipo
- Trabajo horizontal en el organigrama
- Actualización de nuevas técnicas de planeación y ejecución de proyectos
- Evaluación y ajuste permanente de procesos
- Sentido humano, buen trato y cortesía
- Apertura al cambio, propiciando la creatividad y productividad del equipo

La creatividad, productividad y satisfacción son resultados multicausales, en los cuales influye la gestión humana (saber cómo trabajar en equipo, la motivación, incentivos, planes de crecimiento, etc.) y la gestión técnica de los proyectos (planeación, ejecución, medición y mejora continua). A continuación, se explora la dimensión humana.

Trabajo en equipo

Los equipos no son indispensables. Para algunas tareas, sí son necesarios, en algunas otras, implicarán que la tarea se realice más rápido o con mayor calidad. Sin embargo, existen muchas otras tareas, para las cuales no es necesario un equipo, basta el trabajo individual. Quizá pueda ser necesario un grupo de personas, es decir, la suma de individuos, mas no la coordinación y comunicación que implica un equipo. En el contexto del trabajo en equipo, la figura de los líderes resulta clave, y se intensifica junto con la complejidad de los objetivos del equipo. De acuerdo a los resultados de Cummings (2004) los equipos diversos en perfiles aportan experiencias, conocimientos, y perspectivas que nutren la toma de decisiones, aumenta la cantidad de información contrastada, incrementa la innovación y creatividad, con ello el desempeño general. Por otro lado, sus estudios llegaron a algunas conclusiones correlacionales:

- la integración grupal genera compromiso
- la cohesión reduce conflictos de relación, y aumenta el desempeño

El diseño, cuidado y desarrollo de los equipos implica muchos elementos de estudio. La composición y finalidad de los mismo influirán en la gestión de proyectos, retos y conflictos. De acuerdo a los tipos de aprendizaje, de personalidad, de experiencia y nivel de madurez, los líderes tienen que saber dosificar las tareas para que sean retadoras, pero no abrumadoras, las cargas de trabajo, comunicar la importancia del trabajo realizado y constantemente revisar los procesos que se implementan para la supervisión y óptimo funcionamiento del equipo. Otorgar a una persona su respectivo grado de autonomía, junto a pedirle y proporcionarle retroalimentación frecuente, así como ayudarlo a ver la utilidad e impacto de su trabajo, generalmente aumenta su nivel de satisfacción con su trabajo (Hernández, 2013).

Motivación

La capacidad de los líderes de influir sobre las acciones y comportamiento de las personas como individuos y en equipos se ve determinada en gran medida por la motivación de estos. Cada acción, de cada persona, en cada momento, es un efecto; es decir, no sale de la nada, tiene alguna causa. En la mayoría de las ocasiones, tendrá como objetivo provocar otros efectos, acciones, palabras, resultados, pero siempre tiene un "motivo", algo que mueve la acción. Aquello que nos mueve a hacer, es la motivación. Concepto complejo que es definido por la Real Academia Española (2014) como el "conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona". Amorós (2007) señala que la motivación conlleva una

“aspiración recurrente por alcanzar una meta, y la posibilidad de articular procesos de participación constante”. Lo cual nos lleva a diferenciar entre motivaciones pasajeras, instintivas incluso, y motivaciones más profundas y duraderas, más ligadas a convicciones de las personas, su identidad y aspiraciones.

Existen diferentes niveles de motivación en el ser humano, ligados a la teoría de los tres cerebros, el primitivo, emocional y el racional. El primero, es principalmente movido por circuitos neuroendocrinos, que participan en funciones diversas como la conducta agresiva o reproductiva (feromonas, hormonas sexuales), ligadas a su vez a instintos básicos como la autopreservación, la pertenencia y el apareamiento. Por ejemplo, en los grupos de animales, los líderes se destacan por la capacidad de ejercer fuerza; obtienen su reconocimiento y respeto por dar la impresión de que pueden proteger y dar seguridad al grupo, así como perpetuarlo. Destaca también su capacidad de generar las emociones básicas: alegría, miedo, asco, tristeza y sorpresa (Perinat, 1980).

Al hablar de seres humanos, además del uso de la agresividad, la sensación de seguridad o temor, movimientos propios de la actividad del cerebro primitivo, están involucradas las emociones, y las actividades mentales superiores del cerebro racional o “neocórtex” (lenguaje, juicio, razonamiento, toma de decisiones, planeación, cálculo, etc.) (Hernández, 2013). Las emociones generadas por situaciones, personas o símbolos suelen ser sumamente influyentes sobre la conducta, y a menudo no son identificadas como motivadoras.

Los motivos que mueven a un líder son muy importantes ya que repercuten sobre todo el grupo. Al influir sobre la conducta de otras personas, se puede manipular para cumplir intereses personales, o bien, guiar para beneficiar a todo el grupo (McClelland, 1989, como se citó en Amorós, 2007) Existen diferentes tipos de motivos:

- *Motivo de Logro*: Busca obtener o superar estándares de excelencia, a nivel personal o grupal. Busca destacar y ser reconocido por ello.
- *Motivo de Afiliación*: Prioriza cuidar las relaciones interpersonales, evita problemas.
- *Motivo de Poder*: Actúa para ser influyente, tener reconocimiento o causar un impacto sobre los demás. Existen dos tipos de motivos de poder:
 - *Poder personalizado*: viene de controlar a los demás, de aprovechar la diferencia de fuerza o ventaja con otros.
 - *Poder socializado*: basa su fortaleza en el empoderamiento de otros, de generar la sensación de fortaleza y capacidad en otros.

Los motivos que utiliza un líder dependen en gran medida de sus propias motivaciones y sus intenciones con respecto al grupo. También es importante identificar que pueden existir diferentes motivadores para cada persona, dependiendo de sus circunstancias particulares.

Los líderes más eficaces son motivados principalmente por el poder, y específicamente por el poder socializado; esto también es conocido como un ejercicio de democratización u horizontalidad del poder, o bien, la búsqueda de condiciones que permitan a las personas proponer, ser proactivos, al percibir su aportación a un propósito y objetivos más grandes que el individuo mismo. Además de ser un mecanismo útil como motivador de equipos para alcanzar objetivos en una organización, conlleva un liderazgo que generalmente será beneficioso hacia la comunidad en general (McClelland, 1989, como se citó en Amorós, 2007).

Simon Sinek (2009) es otro de los estudiosos más influyentes de la motivación, y en la búsqueda de cómo los grandes líderes inspiran a tomar acción, hace una diferenciación entre los diferentes motores de acción. Ideas similares a las planteadas por Blake y Mouton en su *Managerial Grid* en 1984.

- *Manipulación*: se basa en otorgar incentivos, positivos o negativos, según la conducta sea. Sirve para transacciones de una o dos veces. Es la norma en mercadotecnia actual. Utilizan modificaciones los precios, buscan ofrecer mejores promociones que la competencia.
- *Miedo*: Basada en amenazas o malos tratos; se obtiene el comportamiento deseado, pero porque la persona actúa por miedo o evitación a una situación no deseada.
- *Aspiraciones*: consiste en ofrecer un ideal, al cual la persona quiera adherir
- *Inspiración*: comunican desde y hacia el “porqué” más profundo de la conducta.

Los primeros tres motivadores están más enfocados en quien los promueve, por lo que se consideran “extrínsecos” al individuo que es motivado, el último es “intrínseco” pues apela más al individuo y su interior. La idea de “empezar con el porqué” consiste en comunicar creencias, visión y pasión. Partiendo del supuesto de que alguien que comunica bien lo que cree, posee la habilidad de hacernos sentir como que pertenecemos, hacernos sentir especiales, seguros y no solos. Cuestiones en gran medida, primitivas y emocionales. Desde ahí brota la capacidad de inspirar. El cerebro límbico y primitivo no usan lenguaje. La lógica o los datos no llevan a tomar decisiones, sino las esperanzas y sueños, la intuición y pasión son lo que permite intentar cosas nuevas (Sinek, 2009).

Incentivos

Daniel Pink (2010) en su libro *Drive*, habla sobre lo que motiva al ser humano, retoma la investigación del psicólogo social estadounidense Karl Duncker (Duncker, 1945) en la que se comprueba que los incentivos económicos o recompensas (motivación extrínseca) no funcionan para mejorar la velocidad con que se realiza una tarea, sino que únicamente sirven para agilizar cuando se trata tareas específicas, basadas en rutinas y reglas (procedimientos mecánicos). Cuando se requiere de creatividad, conceptualización e intuición (procesamiento cognitivo), la presión resulta contraproducente, ya que hace que la persona limite la amplitud o diversificación de ideas. Por otro lado, investigadores noruegos de la universidad de Bergen (Ramm, Tjøtta & Torsvik, 2013) comprobaron que los incentivos no representan un obstáculo en la resolución de problemas que implican creatividad, cuando se resuelven en equipo, a diferencia de las investigaciones de Duncker, que únicamente se enfocan a la solución de conflictos de forma individual.

El planteamiento central de Pink se basa en que es mucho más efectiva, para la generación millennial, la motivación intrínseca que tenga una labor, señalada en la mayoría de los casos por el líder, que la extrínseca, en la cual los incentivos primitivos de miedo o los modernos, basados en economía (dinero, estatus, confort) no son suficientes. Este planteamiento complementado por la investigación noruega resalta el valor del trabajo en conjunto, como factor motivador en sí mismo, aunque también tomando en cuenta que la motivación extrínseca, no queda totalmente desacreditada en la solución de conflictos y alcance de metas.

Los factores que conforman la motivación intrínseca son:

- *Autonomía*: impulso para dirigir la propia vida.
- *Maestría*: anhelo de mejora en alguna cuestión considerada de importancia.
- *Propósito*: la voluntad de contribuir a algo más amplio que el individuo. (Pink, 2010).

Liderazgo y millennials

Existen diferentes posturas sociográficas y demográficas sobre el periodo que conforma la generación millennial, para fines del presente estudio se considera a aquellos nacidos entre los años 1980 y 1999.

Dentro de una época de constante movimiento, cambio y volatilidad se concibe al aprendizaje como elemento esencial para ejercer el liderazgo (Zimmer & Boff, 2005). La capacidad de adaptación constante se ha confirmado desde el inicio del siglo XXI, como una competencia esencial para el desempeño organizacional, así como en la gestión de equipos. Tanto para la generación millennial como las posteriores, la adaptación y cuestionamiento constante de lo aprendido será fundamental para la innovación y reinención de líderes y organizaciones.

Resulta crucial tomar a cuenta que una persona no sólo elige un trabajo por el componente económico, sino también como respuesta a una búsqueda de autorrealización; cuestión que se muestra más fácil encontrar en un espacio donde se comparten experiencias y se disfrutan las vivencias cotidianas. Se vuelve fundamental, en los procesos de desarrollo organizacional, transmitirle al trabajador la importancia que tiene para la organización, y enfatizar la misión de la empresa con respecto a la sociedad en general. Son cuestiones que generan identidad e influyen en la identificación del personal con la empresa, y en su permanencia en la misma (Torres, 2003).

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformador está basado en principios y significado, fue propuesto por Peters y Waterman (1982) como fruto de un estudio sobre la excelencia en la empresa. Es un tipo de liderazgo que apela al significado que las personas otorgan a su vida, y busca generar una dinámica grupal en que se dé un empoderamiento de otros líderes (Odiardi, 2004):

- *Carisma*
- *Inspiración*
- *Estímulo intelectual*
- *Consideración personal*

La propuesta del liderazgo transformacional además se preocupa por los fines, valores morales y la ética, trasciende los asuntos cotidianos, se concentra en la misión y estrategia general para lograrlas, alinea estructuras y sistemas para aprovechar la capacidad, cantidad y habilidades del equipo. La labor del líder se puede resumir en tres labores principales: 1) marcar el camino, 2) alinear y unir hacia una causa, y 3) facultar y dar poder de decisión (Odiardi, 2004).

3 Materiales y método

El presente estudio experimental de tipo exploratorio tuvo como objetivo encontrar los significantes más relevantes en torno al multiaxial constructo de liderazgo, por medio de la conceptualización de la palabra "liderazgo", y "líder" en referencia a las características de quien ejerce el liderazgo, elaborada por representantes de la generación millennial. También se buscó identificar si existen diferencias entre hombres y mujeres en la elección y ejercicio del liderazgo. Estos tres elementos fueron seleccionados por ser formas de describir la forma en la que los participantes ejercen, les gustaría ejercer, consideran que debe ser ejercido el liderazgo, lo que representa y cómo lo aterrizan a hombres o mujeres. Por medio de adjetivos, sustantivos e incluso verbos,

los participantes mencionan palabras cargadas de significado (significantes) y con ello van profundizando e incluso moldeando, la propia noción de lo que es el liderazgo en su vida. Es una reflexión meramente teórico y en el plano de lo ideal, dado que el objetivo es identificar un concepto, no tanto un ejercicio práctico, para lo cual sería necesaria la puesta en práctica por medio de un experimento vivencial, estudios de caso o algún otro método.

Pregunta de investigación

¿La evaluación del concepto de liderazgo por medio de la identificación de los significantes que la generación millennial asocia al líder, permitirá comprender la forma en que buscan ejercer y recibir el liderazgo?

Hipótesis de investigación

Si identificamos los significantes que la generación millennial asocia al concepto de líder entonces podremos evaluar su definición del concepto de liderazgo, así como la forma en que buscan ejercer y recibirlo.

Instrumento

La evaluación se hizo a través de la técnica de redes semánticas modificadas (Reyes-Lagunes, 1993). Se solicitó a los participantes que: a) definieran con la mayor claridad y precisión el estímulo (constructo) que se les presentó (líder), mediante el uso de 10 palabras sueltas (verbos, adverbios, sustantivos, adjetivos, sin utilizar artículos o preposiciones); y b) se solicitó a las personas que leyeran sus definidoras y le asignaran números según la relación, importancia o cercanía que tenían con el estímulo. Marcando con el número uno la palabra más cercana o relacionada con el estímulo, con dos la que le sigue de importancia, y así sucesivamente hasta terminar de jerarquizar cada una de las palabras producidas hasta el número diez.

En un segundo momento se les pidió que eligieran una palabra que mejor definiera lo que es un líder.

Como tercera parte, se les preguntó si preferían ser dirigidos por: a) un hombre, b) una mujer, o c) ambas, indicando una preferencia indistinta.

Procedimiento

Para llevar a cabo el estudio, se aplicó a 310 personas un instrumento de red semántica en la cual el participante responde "las características más importantes de un buen líder", "qué es un líder" para el participante y "por qué sexo prefiere ser dirigido". Esta red semántica, fue aplicada a alumnos de la Universidad La Salle, de la Preparatoria de la Universidad La Salle en la Ciudad de México y en la Preparatoria del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey en Ciudad Juárez. Los participantes fueron contactados de manera aleatoria en dichas instituciones y se les pidió contestar con la mayor veracidad posible. Asimismo, se destacó el anonimato y la confiabilidad de las respuestas. La consigna fue dicha explicando que el presente era un estudio realizado por parte de Psicología en la Universidad La Salle, con el fin de conocer el concepto de liderazgo que tienen los millennials. Posteriormente, se capturaron todos los datos en una hoja de cálculo electrónica para generar resultados.

Muestreo

En el presente estudio participaron 310 voluntarios, de los cuales 139 fueron hombres y 171 fueron mujeres. La aplicación se llevó a cabo para nivel licenciatura en la Universidad La Salle CDMX, en 15 diferentes

licenciaturas de las facultades de Derecho, Humanidades, Diseño y Comunicación, Negocios e Ingeniería. A nivel bachillerato se aplicó únicamente en alumnos de último año (nacidos antes del 2000) en la Preparatoria de la Universidad La Salle CDMX y en la Preparatoria del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey en Ciudad Juárez. La edad promedio de los participantes fue de 19 años, lo cual equivale a nacidos en el año 1997.

4 Resultados

Los resultados obtenidos se presentan de acuerdo con las tres secciones del instrumento utilizado: “las características más importantes de un buen líder”, “qué es un líder” para el participante y “por qué sexo prefiere ser dirigido”. Elementos que en su conjunto ofrecen una red semántica del concepto de liderazgo, para su posterior reflexión en torno a la aplicabilidad en diferentes contextos y situaciones.

Rasgos o cualidades del “líder millennial”

Por medio del instrumento de redes semánticas se obtuvo un tamaño de la red (TR) de 423 definidoras del constructo, 204 para mujeres y 219 para hombres. Las principales respuestas obtenidas a través de las redes semánticas se presentan en la Tabla 1. Destaca el hecho de que, en ambos casos, las primeras cuatro definidoras son las mismas: responsable, inteligente, empático y honesto. Para fines de agrupación, como parte de la técnica de redes semánticas de Reyes-Lagunes (1993), se propuso una categorización binaria de “habilidad y valor” para diferenciar qué tipo de característica se hace referencia, si una de carácter intelectual-competencia o más bien de personalidad-identidad-carácter. Esta categorización se agregó en una tercera columna que hace referencia al tipo de característica, en cuanto a su carácter de habilidad o de valor. Resultó que, tanto en hombres como mujeres, fueron más las características de valor, que las de habilidad, siendo 62% en mujeres y 55% en hombres.

HOMBRES		MUJERES	
HABILIDADES	21(45%)	HABILIDADES	18(38%)
VALORES	26(55%)	VALORES	29(62%)

HOMBRES	PS	VALOR/HABILIDAD	MUJERES	PS	VALOR/HABILIDAD
RESPONSABLE	526	V	RESPONSABLE	574	V
INTELIGENTE	345	H	INTELIGENTE	518	H
HONESTO	282	V	EMPÁTICO	438	V
EMPÁTICO	280	V	HONESTO	336	V
MOTIVADOR	215	H	RESPETUOSO	252	V
RESPETUOSO	201	V	SEGURO	220	H
CARISMÁTICO	160	H	CREATIVO	213	H
SOLIDARIO	150	V	INNOVADOR	198	H
EMPRENDEDOR	143	H	GUÍA	195	H
HUMILDE	143	V	HUMILDE	177	V
CREATIVO	131	H	COMPRESIVO	170	V
JUSTO	131	V	EMPRENDEDOR	161	H
TRABAJADOR	131	V	VISIONARIO	149	H
INNOVADOR	127	H	CARISMÁTICO	148	H
PERSEVERANTE	126	V	PERSEVERANTE	146	V
SEGURO	126	H	COMPROMETIDO	142	V
AMABLE	123	V	PACIENTE	138	V
CONFIABLE	106	V	SOLIDARIO	131	V
TOLERANTE	105	V	ORDENADO	130	V
COMUNICATIVO	95	H	MOTIVADOR	123	H
ORDENADO	95	V	SOCIAL	122	H
INSPIRADOR	93	H	JUSTO	120	V
OPTIMISTA	88	V	TOLERANTE	113	V
EJEMPLAR	86	V	AMABLE	107	V
AMIGABLE	85	V	ESCUCHA	104	V
FUERTE	84	H	TRABAJO EN EQUIPO	104	V
SABIO	79	H	DECIDIDO	102	H
SOCIAL	78	H	TRABAJADOR	100	V
PROACTIVO	76	V	AMIGABLE	99	V
CAPAZ	75	H	CONFIABLE	97	V
RESILIENTE	75	H	INSPIRADOR	95	H
VALIENTE	74	V	OPTIMISTA	88	V
LEAL	69	V	COMUNICATIVO	84	H
INICIATIVA	65	H	APASIONADO	73	V
VISIONARIO	65	H	ABIERTO	70	V
GUÍA	64	H	AYUDA	67	V
DECIDIDO	63	H	CARÁCTER	66	V
AYUDA	62	V	AUTODISCIPLINA	65	V
PACIENTE	60	V	PERSUASIVO	64	H
COMPRESIVO	59	V	EJEMPLAR	61	V
ASTUTO	56	H	PROACTIVO	61	V
DEDICADO	55	V	CAPAZ	58	H
OBJETIVO	53	H	SERVICIAL	57	V
COMPROMETIDO	48	V	DIRIGENTE	52	H
EFICIENTE	48	H	CONOCEDOR	50	H
FIRME	46	V	IMPARCIAL	50	V
BUENO	45	V	ASTUTO	49	H

Tabla 1. Pesos semánticos de las definidoras de "líder ideal" y categorización en rasgos de habilidad o valor. Fuente: Elaboración propia.

Representación o simbolismo

Para la segunda parte del instrumento: “En una palabra, ¿para ti qué es un líder?” hubieron 114 diferentes respuestas. La respuesta que más se repitió fue “Guía” con 61 repeticiones, seguido por “Empático” con 15, “Responsable” con 8, “Visionario” con 7 y “Dirigente” con 6.

Percepción diferenciada por sexo

En cuanto a la tercera parte del instrumento, sobre la preferencia de ser dirigido por un hombre o una mujer, las respuestas fueron segmentadas por sector y pueden ser consultadas en la Tabla 2. Resalta el hecho de que en ningún caso la mayoría de un sexo determinado eligió ser dirigido por el opuesto. En el caso de las mujeres de licenciatura, prefieren una dirección femenina; en cambio los hombres de preparatoria prefieren notablemente una dirección masculina; mujeres en preparatoria y hombres en licenciatura tienen una postura neutra.

Medio	Sexo	Prefiero ser dirigido por...			Total de respuestas en el medio (100%)
		Mujer	Hombre	Indistinto	
Preparatoria	Mujeres	20 (25%)	19 (24%)	40 (51%)	79
	Hombres	11 (14%)	40 (51%)	27 (35%)	78
Licenciatura	Mujeres	34 (37%)	26 (28%)	32 (35%)	92
	Hombres	14 (23%)	22 (36%)	25 (41%)	61
Total	Mujeres	54 (32%)	45 (26%)	72 (42%)	171
	Hombres	25 (18%)	62 (45%)	52 (37%)	139

Tabla 2. Preferencia de sexo en la elección de un líder. Fuente: Elaboración propia. Nota: Las cifras entre paréntesis refieren lo que esa cifra representa del total del sexo en ese medio.

5 Discusión

Los constructos psicológicos están compuestos por diferentes significantes, o palabras que asociamos con la definición de un concepto. El concepto de liderazgo no es la excepción, como refleja el resultado de la investigación de redes semánticas planteada en el presente trabajo. Los resultados permiten confirmar la hipótesis, pues al identificar las más de 423 significantes o definidoras, que la generación millennial representada en la muestra, asocia al concepto de líder, entonces podemos evaluar su definición del concepto de liderazgo, así como la forma en que buscan ejercer y recibirlo.

En el año 1955, Ghiselli & Brown ya planteaban la importante correlación entre la eficiencia del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo e individualidad en la manera de hacer el trabajo. En el presente estudio resulta que “inteligencia” y “seguridad” son rasgos considerados importantes por la mayor parte de la muestra, los otros tres, aun habiendo sido mencionados, no figuran entre las principales respuestas.

El liderazgo al ser clasificado según el uso de la autoridad (Tannenbaum & Smith, 1958), puede ser a) autocrático, b) democrático o participativo, o c) laxo. De acuerdo con los resultados, destacando los términos: “empático”, “humilde”, “guía”, “solidario”, “respetuoso” y “comprensivo” se puede observar que no son rasgos que apunten a que la población desee un líder autocrático, sino más bien uno democrático o incluso laxo, que se preocupe por los colaboradores mismos, no en ser impositivo e inaccesible, denostando de esa manera poder.

Otra de las clasificaciones de acuerdo con el enfoque de la conducta (Yukl & Van Fleet, 2002) plantea el liderazgo: a) orientado a la tarea, con el enfoque en que se cumpla con los trabajos; b) orientado a la consideración de buenas relaciones interpersonales. De acuerdo con esta clasificación el hecho de que la significadora “responsable” haya sido la más importante en el caso tanto de hombres como mujeres, habla de una gran importancia puesta en la tarea, aunque sin descartar la importancia de las relaciones interpersonales, ya que la mayor parte de los rasgos mencionados fueron relacionados con valores y actitudes de carácter socializante.

El enfoque conductual propuesto por Fleishman en 1995 implica que la consideración por los subordinados puede mejorar las condiciones de vida del trabajador, por medio de: a) la creación de un sentido de aprobación; b) establecimiento de relaciones personales; c) trato justo y aplicación equitativa de las normas. El planteamiento anterior se ve confirmado en las respuestas, al destacar rasgos como “justo”, “empático”, “honesto” y “respetuoso”.

Dado que el concepto que una población tiene del liderazgo debe traducirse a un estilo administrativo específico para fomentar la buena integración y trabajo, de acuerdo al presente estudio, se propone que el estilo que permite un desenvolvimiento pleno para la generación millennial es el sistema “participativo de grupo” en que los líderes tienen una confianza total en su equipo, acepta y construye sobre sus ideas, ofrece compensaciones económicas y gestiona por metas, mientras se consideran una parte más del grupo. Esta propuesta no es particularmente nueva o propia del siglo XXI, sino que fue desarrollada por Likert y sus colaboradores en 1967, mas no significa que haya sido aplicada de manera generalizada en los contextos laborales desde entonces.

Tanto en hombres como mujeres, fueron más las características de valores internos, que las de habilidades prácticas, siendo 62% en mujeres y 55% en hombres. Esta cifra que hace énfasis en la calidad humana, en cuanto a valores y moral del líder coinciden con la propuesta de Hernández (2013) en que “el líder de una organización es efectivo cuando logra resultados y referente en valores y ética; maneja un lenguaje claro; posee habilidad para escuchar; no pierde lo humano, el buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral”. Esto coincide con los estudios sobre liderazgo electrónico o *E-Leadership* realizados por Fan *et al.* (2014) en que señalan que incluso en esquemas de trabajo virtuales a distancia, los líderes que utilizan un lenguaje más empático, son más comprensivos y muestran más preocupación por sus colaboradores, influyen en que los miembros de los equipos virtuales se sientan comprendidos y apoyados y se sientan más seguros de expresar sus ideas libremente, mejorando las habilidades de pensamiento que incrementan la creatividad y efectividad de los equipos.

Para la consecución de objetivos, así como la creatividad, productividad y satisfacción es necesario que el líder conozca las motivaciones y manera de trabajar de su equipo. En los resultados se confirma que es de gran importancia para los participantes que el líder sea “carismático”, “motivador” y que “trabaje en equipo”.

La propuesta del liderazgo transformador (Peters & Waterman, 1982) es aquella en que se busca la excelencia en los ambientes de trabajo, por medio del apoyo mutuo, la generación de nuevos líderes y es llevado a cabo por un líder que posea las siguientes cualidades: a) Carisma, b) Inspiración, c) Estímulo intelectual, y d) Consideración personal (Odiardi, 2004). Esta propuesta se ve completamente reflejada en los resultados, ya que los intereses que manifestaron los participantes jóvenes en su líder ideal fueron: "inteligente", "empático", "inspirador o motivador" y "carismático y confiable".

En cuanto a los resultados en torno al sexo del líder que dirige, no existe una tendencia clara hacia una preferencia en particular, al contrario, hay una ambigüedad que no permite sacar conclusiones rotundas. Del total de participantes mujeres, fue mayoría la preferencia por una postura indistinta en un 42%, los hombres sí prefirieron en un 37% ser dirigidos por otro hombre, mas no es una cifra alta. Lo cual indica que, para los participantes de este estudio, miembros de la generación millennial, sí pueden preferir en lo individual ser dirigidos por un sexo específico en algunos casos, mas, en otros es indistinto. Lo anterior significa que lo más importante para la generación millennial en la relación a un líder, son las características que éste posee, en cuanto a valores, es importante que sea "honesto y empático" y a su vez que tenga habilidades, como el ser "responsable e inteligente", para que de este modo pueda "guiar".

6 Conclusión

Cada persona y organización tienen su propia cultura, características, historia y objetivos. Incluso cada país o región poseen dinámicas de interacción diversas. Eso aunado a que la etapa y retos específicos que se presentan en la actualidad, son de constante cambio, y por ende sugieren que los estilos de liderazgo sean cambiantes y adaptables. Por lo que los resultados del presente estudio deben ser interpretados con sus respectivas limitantes de alcance, la muestra es de instituciones específicas en dos ciudades de México, se requeriría mucho más recurso para poder hacer una muestra representativa de la generación millennial en México, tanto en ámbitos educativos como laborales. El siglo XX, y con mayor velocidad el siglo XXI, se han caracterizado por la velocidad en los cambios de vida de las personas, y a su vez en las dinámicas de liderazgo. En el inicio de la tercera década del siglo llegó una etapa que significó un catalizador aún más eficaz en las dinámicas sociales y laborales. La virtualidad, digitalización, y distanciamiento representaron nuevos retos para los líderes, sumados a muchos otros ya existentes. Es necesario promover mayores estudios sobre los efectos producidos posteriores a la pandemia causada por el COVID-19 en el año 2020. Los esquemas laborales volcados en gran medida a la virtualidad han requerido un ejercicio de liderazgo electrónico o (E-Leadership), aunque no necesariamente a una preparación o estudio para su pleno ejercicio.

Los resultados del estudio hacen hincapié en la conceptualización del liderazgo millennial como aquel que busca generar dinámicas de confianza por medio de un liderazgo que guíe, siendo responsable, inteligente, empático y honesto. Estas características fueron pensadas en el concepto de ser ejercidas por un o una líder, sin embargo, vale la pena plantear una siguiente hipótesis sobre la aplicabilidad de estas características en un formato de liderazgo distribuido, dado que cumplen con los requisitos básicos para que exista. En tal caso, sería un liderazgo millennial producto de la "acción concertada" de los miembros de un grupo, en el que se reconozcan las diferentes aportaciones de los individuos y el liderazgo sea compartido por el grupo,

reconociendo sus respectivos límites y estructura, de acuerdo con la organización. Esto es una de tantas posibles hipótesis, que incentivan a la creatividad en la aplicación del concepto de liderazgo millennial, y dignas de explorarse al proponer dinámicas nuevas de aprendizaje organizacional, desarrollo de talento y estructuración del capital humano.

El presente estudio nos lleva a reflexionar sobre los estereotipos intergeneracionales, sobre la generación millennial, pero también de las demás generaciones. En próximos años, los jóvenes “centennials” empezarán a graduarse de las universidades e integrarse a las organizaciones. Por ende, es pertinente hacer una reflexión constante y más amplia sobre las relaciones intergeneracionales, y cómo se adapta el liderazgo para mejor comprenderlas y guiarlas. Destaca la importancia de profundizar por medio de estudios objetivos como el presente, que permitan guiar las acciones de desarrollo organizacional, así como la formación empresarial, que buscan impactar las interacciones hacia lugares de trabajo de mejores resultados y dinámicas internas más armónicas.

7 Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Escuela de Economía USAT.
- Antonakis, Ciancolo & Sternberg. (2004). *The Nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bennet, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed Leadership: A review of the literature*. Reino Unido: National College for School Leadership.
- Bernal, E. (2009). Designing transformational leadership development programmes. *Business Leadership Review*, 6(4).
- Blake, R., & Mouton, J. (1984). *The new managerial grid III*. Estados Unidos: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K. H., Edington, D. W., & Blanchard, M. (1988). *El Ejecutivo al minuto en forma*. Editorial Grijalbo.
- Boland, L. (2005). *Making community leadership real*. Inglaterra: ITNET.
- Casanova, F. (2002). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Uruguay: Cinterfor. Consultado en: <http://www.oitcinterfor.org/node/5744> [18 Jul 2021].
- Covey, S. (1996). *El liderazgo centrado en principios*. México: Paidós.
- Cummings, J. (2004). Work groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- Duncker, K. (1945). On problem solving. Estados Unidos: *Psychological monographs*, 58(5), i–113. <https://doi.org/10.1037/h0093599>
- Esguerra, G., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32 262–268. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W., & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 114(3), 421–437. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2013-0294>
- Fleishman, B. (1995). The description of supervisions. *Journal of applied Psychology*, 37(1), 1–6. <https://doi.org/10.1037/h0056314>
- Ghiselli, E., & Brown, C. (1955). *Personnel and industrial psychology*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management*

- Administration & Leadership*, 28(3), 317-338. <https://doi.org/10.1177/0263211X000283006>
- Hernández Cuesta, J. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica* (Tesis de maestría). Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Consultado en: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4848> [17 Jul 2021].
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1991). *Estilo eficaz de dirigir*. México: IDH ediciones.
- Larson, L., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*, 19(4), 628-641. <https://doi.org/10.2307/255796>
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. *Teorías y evaluación. Psicodebate*, 6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Perú: Narcea Ediciones.
- Molero, F. (1995). The study of charisma and charismatic leadership in social sciences: A psychosocial approach. *International Journal of Social Psychology*, 10(1), 43-60, <https://doi.org/10.1174/021347495763835256>
- Odiardi Purón, L. (2004). *El significado psicológico del liderazgo en cuatro grupos de ejecutivos mexicanos, usando redes semánticas* (tesis de doctorado). Universidad Iberoamericana, Cd. México, México. Consultado en: <http://ri.ibero.mx/handle/ibero/983> [17 Jul 2021].
- Perinat, A. (1980). *Contribuciones de la etología al estudio del desarrollo Humano y Socialización*. España: El Basilisco. Consultado en: <https://fgbueno.es/bas/bas11104.htm> [17 Jul 21].
- Peters T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper.
- Pink, D. (2010). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Estados Unidos: Canongate.
- Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. *Universidad & Empresa*, 15(25), 73-85.
- Ramm, J, Tjotta, S., & Torsvik, G. (2013). *Incentives and creativity in groups*. Noruega: Universitet Bergen. Consultado en: https://privpapers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2319864# [17 Jul 2021].
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. España: Real Academia Española. Consultado en: <https://dle.rae.es/motivacion> [4 Set 2021].
- Redding, W. (1984). *Efectividad gerencial*. México: Diana.
- Rodríguez Estrada, M. (1978). *Psicología de la Organización*. México: Ed. Trillas.
- Sanchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 42(1), 29-39.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95- 101. Consultado en <https://www.coursehero.com/file/pkov7o/Source-Tannenbaum-R-Schmidt-W-1958-How-to-choose-a-leadership-pattern-Harvard/> [18 Jul 2021].
- Torres, J. (2003). El liderazgo y su relación con la productividad de las empresas. *Revista Psicología*, 7(2). 152-169.
- Yukl, G., & Van Fleet D. (1992). *Theory and research on leadership in organisations*. En Dunnette, M., & Hough, L. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* 3, 147-197. Estados Unidos: Consulting Psychologists Press.
- Zimmer, M., & Boff, L. (2005). *A criação de conhecimento nas empresas. En Os novos horizontes da gestao: Aprendizagem organizacional e competencias*. Brasil: Bookman.