

EFFECTIVIDAD EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y TIPOS DE PODER EN
MINEROS S.A, UN COMPARATIVO GENERACIONAL
INVESTIGACIÓN EN MINEROS S.A.

ERIKA FABIOLA MESA CARDONA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN

2020

EFFECTIVIDAD EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y TIPOS DE PODER EN
MINEROS S.A, UN COMPARATIVO GENERACIONAL
INVESTIGACIÓN EN MINEROS S.A.

Erika Fabiola Mesa Cardona

Trabajo de grado para optar al título de magister en administración (MBA)

Asesor temático: Francisco López Gallego, Psic., Ph. D.

Asesor metodológico: Francisco López Gallego, Psic., Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN

2020

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN	19
2.1. Objetivos	20
2.1.1. Objetivo general	20
2.1.2. Objetivos específicos	20
3. MARCO TEÓRICO.....	22
3.1. Generación	22
3.1.1. <i>Baby boomers</i>	24
3.1.2. Generación X	25
3.1.3. <i>Millennials</i> , o generación Y	26
3.2. Liderazgo	28
3.2.1. Liderazgo situacional	30
a. Comportamiento directivo (hacia la tarea).....	30
b. Comportamiento de apoyo (hacia la persona).....	30
c. Estilos de liderazgo	31
d. Niveles de madurez.....	32
e. Efectividad	34
3.3. El poder.....	35
3.3.1. El poder social.....	36
3.3.2. Teoría del poder de French y Raven	36
a. Poder legítimo	37
b. Poder de recompensa	37
c. Poder coercitivo	38
d. Poder experto	38
e. Poder referente	38
4. METODOLOGÍA	39
5. RESULTADOS OBTENIDOS	43
a. Muestra y margen de error	43
b. Resultados consolidados	44
c. Resultados de frecuencia de estilo de liderazgo preferido por generación	47
d. Resultados de efectividad por generación.....	51
e. Resultados de los tipos de poder	55
6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

ANEXOS 70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Proyección de población 2005-2020.....	17
Tabla 2 Clasificación de generaciones.....	41
Tabla 3 Cálculo de muestra para la población	44
Tabla 4 Cálculo de margen de error.....	44
Tabla 5 Resultados Consolidados	45
Tabla 6 Preferencia de estilo de liderazgo por generación	48
Tabla 7 Estilo de liderazgo dominante por generación.....	50
Tabla 8 Porcentaje de estilo de liderazgo dominante por generación.....	51
Tabla 9 Escala de efectividad por generación detallada	51
Tabla 10 Efectividad por generación	53
Tabla 11 Análisis porcentual de efectividad por generación	53
Tabla 12 Resultados de tipos de poder unitario	55
Tabla 13 Resultado promedio de tipos de poder por generación.....	58
Tabla 14 Poderes con resultados por encima de 30 (dominantes)	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evolución de la empresa social.....	13
Gráfico 2 Pirámide de población según sexo, año 2015	16
Gráfico 3 Cuatro estilos de liderazgo.....	31
Gráfico 4 Modelo de liderazgo situacional vs madurez del colaborador	34
Gráfico 5 Preferencia de estilo de liderazgo por grupo etario	48

RESUMEN

Esta investigación pretendía analizar los estilos de liderazgo practicados dentro de la compañía Mineros S.A., al igual que la efectividad y los tipos de poder ejercidos por grupo generacional, para lo cual se aplicaron los instrumentos de medición de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y el instrumento de tipos de poder de French y Raven. La encuesta, de tipo cualitativo, se dividió en tres grupos focales: *baby boomers*, generación X y *millennials*, donde se obtuvieron 65 respuestas válidas. De la información obtenida mediante los instrumentos mencionados se pudo encontrar como estilo predominante el consultivo E2, y, en segundo lugar, el estilo participativo E3. Por tanto, se percibe una tendencia orientada a las personas, pero también se halló la ausencia del estilo E4 delegativo en los diferentes grupos etarios, y se identificaron como más efectivos y adaptables los *millennials*, seguidos por los *baby boomers* y, por último, por los pertenecientes a la generación X. Con respecto a los tipos de poder, se evidencia una percepción de bajo uso del poder legítimo dentro de la organización, y como uno de los más usuales se identificó el poder referente, el cual es enfocado al carisma, lo que coincide con los resultados de estilos de liderazgo, ya que los más fuertes son los orientados al relacionamiento.

Palabras clave: *millennials*, generación Y, generación X, *baby boomers*, tipos de poder, liderazgo situacional

ABSTRACT

This research aimed to analyze the leadership styles practiced within the company Mineros SA, as well as the effectiveness and types of power by generational group, for which the measurement instruments of situational leadership developed by Hersey and Blanchard and the French and Raven instrument were applied. The qualitative survey was divided into three focus groups: *baby boomers*, generation X and *millennials*, where 65 valid responses were obtained. From the information obtained through the mentioned instruments, the consultative style E2 could be found as the predominant style, and secondly, the participatory style E3. Therefore, a people-oriented trend is perceived, but the absence of the delegative E4 style was also found in the different age groups, and millennials were identified as the most effective and adaptable, followed by *baby boomers* and, finally, by those belonging to generation X. Regarding the types of power, there is evidence of a perception of low use of legitimate power within the organization, and referring power was identified as one of the most common, which is focused on the charisma, which coincides with the results of leadership styles, since the strongest are those related to relationships.

Keywords: millennials, generation Y, generation X, baby boomers, types of power, situational leadership

INTRODUCCIÓN

Mineros S.A. (s. f.) es una compañía dedicada a la exploración y explotación de metales preciosos, con más de 45 años de experiencia, y con operación en países como Argentina, Chile, Colombia y Nicaragua, bajo distintas filiales. Esta empresa tiene un enfoque corporativo, basado en la sostenibilidad y la vinculación entre el bienestar de la generación actual y el bienestar de las futuras generaciones.

Mineros S.A., que dentro de sus lineamientos estratégicos busca el desarrollo de sus líderes por medio de un programa interno de fortalecimiento, accedió a participar en este trabajo de investigación en el que se analizan los estilos de liderazgo practicados dentro de la compañía, la efectividad de estos y los tipos de poder ejercido, clasificados por grupo etario.

Hay investigaciones que indican que este último factor puede dar luces sobre un alto porcentaje del comportamiento de las personas, y es un enigma constante por resolver en el mundo empresarial, en el que surgen inquietudes tales como: ¿cuál es el estilo de liderazgo preferido de acuerdo con su generación?, ¿es efectiva la manera de ejercer liderazgo de los *baby boomers*, de los de la generación X o los de la Y?, ¿cuáles son los tipos de poder más usados por grupo etario?

Por lo anterior, se buscaba establecer la forma de comparar la efectividad del liderazgo situacional y los tipos de poder utilizados de acuerdo con el grupo generacional, para los *baby boomers*, la generación X y los *millennials*, en la compañía Mineros S.A. Por tanto, se

tenían como objetivos específicos del presente proyecto de investigación se tenían los siguientes: identificar las preferencias de estilo de liderazgo, contrastar los resultados de la efectividad de los diferentes líderes de cada generación, conocer los tipos de poder más frecuentes y la relación de los reportes de liderazgo situacional con los tipos de poder, para entender si se relacionan de alguna manera con el comportamiento conductual por generación.

La investigación tiene una metodología cuantitativa, de datos categóricos ordinales, y abarcó dos encuestas por persona, con base en el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969) y en los tipos de poder de French y Raven (1959). La muestra se dividió en tres grupos focales: *baby boomers*, generación X y generación Y, escogidos aleatoriamente del total del grupo de 117 líderes pertenecientes a los distintos niveles directivos en la jerarquía de la organización Mineros S.A. De las encuestas se obtuvieron respuestas válidas de 65 participantes, de las cuales los grupos etarios quedaron conformados de la siguiente manera: 23, perteneciente a la generación *millennials*, o generación Y; 26, de la generación X; y 16, de la generación *baby boomers* (clasificados de acuerdo con las edades presentadas en la tabla 2). Los resultados obtenidos se analizaron de forma porcentual, para una mejor apreciación.

Dentro de las conclusiones relevantes que se encuentran es la clara tendencia de estilo de liderazgo es orientada a las personas (E2-E3), siendo el estilo predominante es el estilo E2 consultivo, donde se trabaja un liderazgo enfocado tanto a la persona como a la tarea, mientras se encuentra ausencia del estilo E4 delegativo, lo cual puede denotar la dificultad

humana para delegar por el miedo a perder el control; los tres grupos generacionales tienen un alto nivel de adaptabilidad entre los estilos siendo más efectivos los *millennials*, seguidos por los *baby boomers* y, por último, los pertenecientes a la generación X. y sobre los tipos de poder se evidencia que existen unos rasgos marcados y definidos para todos los líderes en general donde hay poco poder legítimo, mientras el poder referente es uno de los más destacables lo que va muy acorde con los resultados obtenidos en el cuestionario de estilos de liderazgo ya que los estilos preferidos son el E2 Y E3 los que son orientados a la relación con persona como lo es este tipo de poder enfocado en el carisma.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en un mundo acelerado, inmerso en la tecnología, en las estrategias empresariales o políticas, el ser humano necesita evolucionar en la medida que los factores externos lo hacen; es por ello que las personas se encuentran más orientadas al uso de las herramientas tecnológicas, abiertas al mundo, a las posibilidades, que entienden la amplitud del mercado laboral y las oportunidades que existen fuera de sus ciudades; siendo los empleados cada vez más conscientes de sus derechos, capaces de cuestionar las estrategias y conductas corporativas, y cuando sienten que no comparten la cultura de la organización o que la empresa no satisface sus expectativas pueden entrar en la disyuntiva de cambiar de empleo, sin tener necesariamente una alternativa sustituta, por tanto, las empresas deben ir en busca de crear un vínculo más allá del salario, el cual es un factor alcalino, se debe crear un relación emocional, donde se traten a clientes y trabajadores por igual donde se supla sus deseos de carrera, sentido y propósito en el trabajo. Según Deloitte (2019), esa estrategia se aplica: “Con el objetivo de generar un flujo continuo de experiencias que construyan un vínculo permanente del empleado con la organización” (p. 47).

Canalizar por medio de la línea directiva un adecuado manejo de las situaciones, para evitar altas rotaciones, costos en curvas de aprendizaje, logrando eficientes equipos de trabajo y motivando al colaborador para que permanezca, es un objetivo hoy en día de grandes compañías, con programas de desarrollo de líderes como lo hace Mineros S.A.

Deloitte (2018), en el documento *Tendencias globales de capital humano 2018* plantea como un nuevo concepto de vanguardia la evolución de las compañías a empresas sociales (gráfico 1); además como una gran necesidad el ejercicio del buen liderazgo, como estrategia del área de recursos humanos para el crecimiento de la compañía: “Se espera que las empresas llenen un creciente vacío de liderazgo en la sociedad. En todo el mundo, las personas confían más en las empresas que en el gobierno” (p. 5).

Gráfico 1

Evolución de la empresa social



Nota. Cuadro de *Tendencias globales de capital humano*, tomado de Deloitte (2018, p. 3).

En la búsqueda de las organizaciones por entrar en esta revolución, se tiene la intención de identificar la mejor práctica de liderazgo existiendo diversas teorías sobre el tema, pero una que se encuentra muy en boga es el liderazgo situacional, un modelo desarrollado hace más de 50 años, pero que su mayor uso data en la historia reciente. Como afirma Irigaray (2020), del *EAE Business School*, considerada una de las escuelas de negocios más importantes de Europa: “El liderazgo situacional es uno de los modelos de gestión de equipos más flexible que existen y, por esa razón, tiene muchos seguidores en el mundo actual”.

El liderazgo situacional es una guía desarrollada por Hersey y Blanchard (1969), en el cual el líder debe estar en la capacidad de acoplarse al nivel de madurez del colaborador, moviéndose en cuatro niveles (directivo, consultivo o participativo, persuasivo y delegativo) y aunque se ha puesto en práctica en muchas empresas a nivel mundial con diferentes resultados, no se ha evaluado que tan fácil es transitar en estos niveles para el líder de acuerdo con su madurez propia, efectividad, competencias técnicas y blandas, con especial hincapié a su época generacional, ya que este último factor según investigaciones puede indicar un alto porcentaje de comportamientos de las personas. Según Gonzales y otros (2017), en el informe de investigación de alta dirección de la universidad EAFIT, en el análisis de los *millennials* colombianos si se quiere hacer un análisis más riguroso sobre las conductas de las generaciones también deben tenerse en cuenta además de la edad, factores como condiciones económicas, culturales y sociales, ya que esto influye sobre las actitudes y comportamientos del grupo.

Integrado a lo anterior se pretende analizar si los líderes ejercen el poder de maneras diferentes por el agente activo y se perciben de maneras diferentes por el agente pasivo de acuerdo con la generación. Ya que podría dar un acercamiento sobre los tipos de poder más o menos utilizadas por los líderes de los diferentes grupos etarios, y sobre si tienen similitudes con los estilos de liderazgo preferidos por cada uno.

Cada generación *baby boomers*, X o Y se enmarcan dentro de unas cualidades y comportamientos generalizados que aplican a la mayoría de individuos pertenecientes a la categoría, y que puede tener relación o no con su forma de liderar, lo cual podría responder preguntas como: ¿cuál es el estilo de liderazgo preferido de acuerdo con su generación?, ¿es efectiva la manera de ejercer liderazgo de los *baby boomers*, X o Y?, ¿cuáles son los tipos de poder más usados por grupo etario?

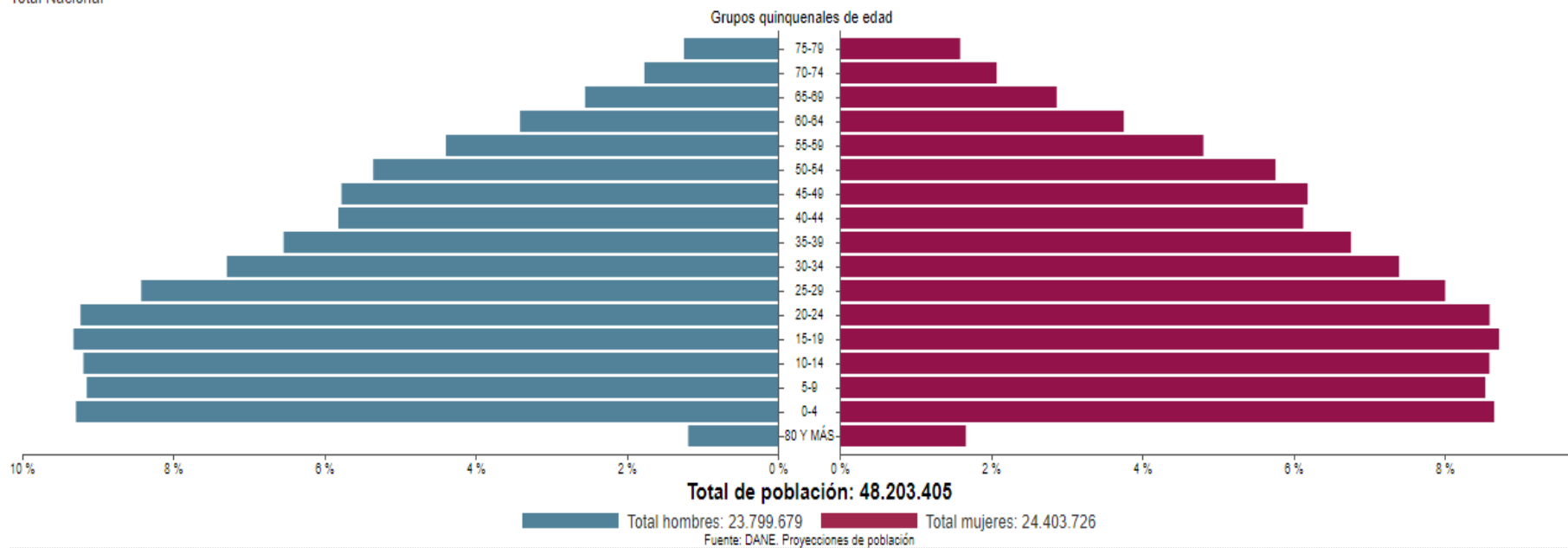
Es importante resaltar que, basados en los datos de estimaciones y proyecciones del Dane (2018) para el período 2005-2020, y con los cálculos realizados respecto a la población nacional, por sexo y por grupos quinquenales de edad, los *baby boomers* comprenden el 14% de la población de Colombia, pero solo el 9% de la población económicamente activa (PAE) pertenece a esta generación; los X comprenden el 17% de la población, y son un 32% de la PAE; y los Y comprenden un 23% de la población, y son un 42% de la PAE (gráfico 2 y tabla 1).

Gráfico 2

Pirámide de población según sexo, año 2015

Año 2015

Pirámide de población total según sexo y grupos quinquenales de edad
Total Nacional



Nota. Información tomada de *Proyecciones de población. Año 2015* (Dane, 2018).

Tabla 1

Proyección de población 2005-2020



ESTIMACIONES DE POBLACIÓN 1985-2005 ⁽⁴⁾ Y PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2005-2020 NACIONAL, POR SEXO, GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD
A junio 30

Grupos de edad	ESTIMACIONES DE POBLACIÓN 1985-2005 ⁽⁴⁾ Y PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2005-2020 NACIONAL, POR SEXO, GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD						TOTAL POBLACIÓN VS POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA (PAE), POR GENERACIÓN			
	2019			2020			CÁLCULOS PROPIOS			
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total población por generación	%	PAE por generación	%
Total	50,374,478	24,873,329	25,501,149	50,911,747	25,138,964	25,772,783	50,374,478	100%	26,999,616	100%
0-4	4,367,826	2,235,794	2,132,032	4,373,565	2,239,292	2,134,273	21,463,027	43%	4,287,040	16%
5-9	4,290,373	2,194,413	2,095,960	4,298,770	2,198,748	2,100,022				
10-14	4,252,922	2,174,523	2,078,399	4,255,643	2,176,423	2,079,220				
15-19	4,264,866	2,177,761	2,087,105	4,254,234	2,173,341	2,080,893				
20-24	4,287,040	2,186,495	2,100,545	4,274,906	2,178,299	2,096,607				
25-29	4,183,803	2,134,511	2,049,292	4,216,692	2,151,355	2,065,337	11,430,882	23%	11,430,882	42%
30-34	3,822,631	1,922,357	1,900,274	3,891,467	1,966,814	1,924,653				
35-39	3,424,448	1,669,248	1,755,200	3,485,871	1,705,526	1,780,345				
40-44	3,096,815	1,498,944	1,597,871	3,160,456	1,531,091	1,629,365	8,742,306	17%	8,742,306	32%
45-49	2,824,243	1,351,607	1,472,636	2,833,416	1,358,061	1,475,355				
50-54	2,821,248	1,338,411	1,482,837	2,825,074	1,339,882	1,485,192				
55-59	2,539,388	1,198,169	1,341,219	2,600,875	1,226,758	1,374,117	7,222,460	14%	2,539,388	9%
60-64	2,033,070	946,907	1,086,163	2,112,198	982,386	1,129,812				
65-69	1,539,018	709,997	829,021	1,604,139	737,936	866,203				
70-74	1,110,984	500,982	610,002	1,160,128	521,566	638,562				
75-79	738,885	319,974	418,911	763,428	330,117	433,311	1,515,803	3%	0	0%
80 Y MÁS	776,918	313,236	463,682	800,885	321,369	479,516				

Leyenda

- Centennials y generación T
- Millennials o generación Y
- Generación X
- Baby boomers
- Generación silenciosa

Nota. Cálculos elaborados por la autora, a partir de información tomada de *Estimaciones de población 1985-2015* (Dane, 2018)

Según se aprecia en los cálculos de la tabla 1, nuestra mayor fuerza laboral se concentra en las generaciones X y Y objeto de este estudio, caracterizadas por ser las que más movilidad presentan a lo largo de su carrera laboral en comparación con las generaciones que les anteceden; además, que mientras los X crecieron viendo la evolución permanente de la tecnología, y cómo las computadoras llegaban a sus casas, la generación Y nació con ella; es decir, estas dos son las generaciones más influenciadas por los cambios tecnológicos y por la globalización.

La generación Z, o *centennials*, no se estudiará para este trabajo, ya que es la de los nacidos en el período 1994-2010, y en el momento del desarrollo de la presente investigación apenas comienzan a salir de las universidades o del desempleo para incorporarse al mundo laboral (Vilanova y Ortega, 2017). Por ello, al estar comenzando su vida profesional, la porción de líderes de este grupo etario PAE es menor o casi nula en número, comparada con los de los grupos anteriormente mencionados.

2. JUSTIFICACIÓN

Tal como lo hace Mineros S.A., uno de los objetivos de las grandes compañías hoy en día es canalizar por medio de la línea directiva el adecuado manejo de los colaboradores, con programas de desarrollo de líderes, con el fin de lograr eficientes equipos de trabajo y de motivar al colaborador para que permanezca, y así evitar que se presenten altas rotaciones y costos innecesarios en las curvas de aprendizaje.

Para lograrlo, últimamente la comunidad de gestión del talento humano y la de estrategia organizacional han venido estudiando el tema del liderazgo situacional, ya que es un modelo de gestión que se basa en evaluar las necesidades de cada momento, elegir la solución más acertada y utilizar la forma de liderazgo más útil para alcanzar su objetivo.

El liderazgo situacional es una forma de liderazgo flexible y adaptable que rompe con la idea de un único modelo de gestión (Irigaray, 2020); sin embargo, no se ha evaluado este modelo desde la óptica de la facilidad de adaptación que posee el líder de acuerdo con la generación a la cual pertenece; es decir, qué tan fácil se adaptan los *baby boomers*, la generación Y o la generación X a este nuevo modelo de liderazgo. Tampoco se ha examinado si estos grupos etarios tienen algún estándar de comportamiento de acuerdo con los tipos de poder utilizados dentro de la organización.

Por todo lo anterior, se justifica el presente trabajo de investigación por cuanto tiene como fin identificar cuál es la generación más efectiva, cuáles son los estilos de liderazgo más

usuales de cada grupo etario y cuál es el tipo de poder más usado por los *baby boomers*, la generación X y la generación Y, para que las empresas puedan tomar los hallazgos como base para la toma de decisiones en la asignación de tareas y cargos, o para plantear la forma de estructurar el reentrenamiento de sus empleados.

Entre los beneficios proyectados de la presente investigación se buscaba el de desarrollar para Mineros S.A. un comparativo entre el liderazgo situacional y los tipos de poder por grupo etario, por medio de metodologías avaladas académicamente. Esto por cuanto Mineros S.A. como compañía identifica la importancia del desarrollo de los líderes y procura conocer los estilos de liderazgo ejercidos dentro de la organización, su efectividad y los tipos de poder.

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. Objetivo general

Comparar la efectividad del liderazgo situacional y los tipos de poder utilizados de acuerdo con la época generacional, para los *baby boomers*, la generación X y los *millennials*, en la compañía Mineros S. A.

2.1.2. Objetivos específicos

- Identificar la preferencia de liderazgo para las generaciones *baby boomers*, X y Y de la empresa Mineros S.A., según el modelo propuesto por Hersey y Blanchard (1969).

- Contrastar los resultados de la efectividad de los líderes de cada generación, según el modelo propuesto por Hersey y Blanchard (1969).
- Conocer los tipos de poder más frecuentes utilizados por las generaciones *baby boomers*, X y Y de la empresa Mineros S.A., según el modelo de French y Raven (1959).
- Relacionar los reportes de liderazgo situacional con los tipos de poder, para entender si tienen alguna relación en el comportamiento conductual por generación.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. GENERACIÓN

Sobre el concepto de generación, los siguientes autores coinciden en relacionar el término generación con períodos biológicos de la vida humana, así como con cambios en configuraciones sociales que ocurren en el mencionado ciclo vital.

Ortega y Gasset (1951), en *En torno a Galileo*, afirma:

Alguna vez he representado a la generación como «una caravana dentro de la cual va el hombre prisionero, pero a la vez secretamente voluntario y satisfecho. Va en ella fiel a los poetas de su edad, a las ideas políticas de su tiempo (...)». (p. 39).

Así mismo, en *El tema de nuestro tiempo*, Ortega y Gasset (1983) expresa:

Una generación no es un puñado de hombres egregios, ni simplemente una masa: es como un nuevo cuerpo social íntegro, con su minoría selecta y su muchedumbre, que ha sido lanzado sobre el ámbito de la existencia con una trayectoria vital determinada. (p. 147).

Díaz, López y Roncallo (2017) citan a Ortega y Gasset (1923) cuando afirma: “Las generaciones están formadas por un ‘cuerpo social íntegro’ relacionado permanentemente para cumplir con un propósito histórico particular (...)” (p. 194), y señalan que plantea que la generación es un esbozo de ciclos biológicos.

Para el sociólogo polaco Bauman (2007) citado por Leccardi y Feixa (2011) “Los límites que separan las generaciones no están claramente delimitados, no pueden dejar de ser ambiguos y traspasados y, desde luego, no pueden ser ignorados” (p. 3). Lo anterior puede explicarse porque se encuentra que entre los investigadores sobre el tema de las generaciones se difiere en la forma de clasificar el año de comienzo o terminación de cada grupo etario.

El concepto de generación ha sido relevante en las ciencias sociales y las humanidades, y como metáfora de la construcción social del tiempo ha sido una de las categorías más influyentes no solo en el debate teórico, sino también en la esfera pública de la investigación sobre juventud (Leccardi y Feixa, 2011).

El *Diccionario de la lengua española* (RAE, 2014), define *generación* como: “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibida educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (signif. 5).

A partir de las visiones anteriores se puede inferir que la generación es un grupo de personas que padecen los mismos problemas o cambios históricos enmarcados dentro de intervalos de tiempo que les son cercanos, lo cual los nutre de experiencias que los distinguen tanto de sus antecesores como de sus sucesores.

Por mencionar algunos cambios o rasgos históricos del siglo XX, donde se encuentran enmarcadas nuestras tres generaciones en estudio, han acontecido dos guerras mundiales, la posguerra, el capitalismo versus el socialismo, la construcción y la caída del Muro de Berlín y la tercera y la cuarta revolución industrial, entre otros. Todas situaciones que han permitido que la vida y el crecimiento de las personas que, aunque nacidas en el mismo siglo, estén enmarcadas por experiencias diferenciales entre sí.

De lo expuesto anteriormente, diversos autores han llegado a un consenso para llamar así a las distintas generaciones: a los nacidos entre los años 20 y mediados del 40, generación silenciosa; después de la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de los 60, *baby boomers*; desde mediados de los 60 hasta finales de los 80, generación X; desde el 81 hasta mediados de los 90, *millennials*, o generación Y; desde el 95 hasta el 2010, *centennials*, o generación Z; y a los nacidos después del 2010, generación T, o táctil, que se prevé que se extienda hasta el 2025 (Díaz y otros, 2017).

3.1.1. *Baby boomers*

Esta generación se caracteriza por su dedicación y hasta su adicción al trabajo. Empoderada y esperando lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, lealtad y calidad de vida. Nacidos entre 1946 y 1966, tienen la tarea de un crecimiento sostenido de la familia, ya que son los llamados a repoblar el mundo después de la Segunda Guerra Mundial; por tanto, ven la calidad de vida como la capacidad de tener gran poder adquisitivo para sustentar a sus numerosas familias, dejando de lado el equilibrio entre la vida personal y el trabajo (Díaz y otros, 2017).

Algunas investigaciones describen ciertas actitudes psicológicas con respecto al trabajo, y mencionan que, en el caso de los *baby boomers*, serían arrogantes intelectualmente, maduros socialmente, críticos, prudentes, espirituales, controversiales y autoindulgentes (Gonzales y otros, 2017).

3.1.2. GENERACIÓN X

Los X trajeron consigo características de valor para el mercado laboral. Su alta competencia tecnológica, su aceptación a la diversidad y al cambio se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva.

Según Díaz y otros (2017), es una generación que busca mesura en el tiempo dedicado al trabajo, ya que se consideran más eficientes en el uso del mismo, que les permite la opción de balancear su vida entre lo laboral y lo personal. De este modo, comienza un ciclo en las nuevas generaciones donde empieza a reducirse el compromiso con las organizaciones.

Este grupo etario comprende los nacidos entre 1967 y 1980; mientras surge, en 1971 se crea el microprocesador y en 1976 se funda Apple; los miembros de esta generación, en su adolescencia, marcados por temas como la caída del Muro de Berlín en 1989, el accidente de Chernóbil en 1986, y la guerra de Irán-Irak entre 1980 y 1988, entre otros acontecimientos, fueron forjando sus pensamientos y comportamientos.

Los de la generación X, que en su momento manifestaron señales de rebeldía, se caracterizan por ser emprendedores. Su proximidad con la tecnología les permite dialogar más fácilmente con la generación Y. Son una generación con un nivel educativo más alto y una experiencia de ascenso (Gonzales y otros, 2017).

3.1.3. *Millennials*, o generación Y

Este grupo generacional ciertamente disfrutó, y disfruta, de las bondades de las conquistas de la anterior generación; sin embargo, con ellos también surgieron nuevas ideas, otras maneras de hacer las cosas. La generación Y tiene un pensamiento y una forma de actuar diferente. Por esto han suscitado tanto interés entre las empresas e investigadores de la actualidad. Ellos quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, pareciera que entraran a competir por ser mejores que sus padres (Díaz y otros, 2017).

Los *millennials* fueron marcados por eventos tan disímiles como el ataque del 11 de septiembre al World Trade Center, la popularidad de Google, YouTube y Wikipedia, el surgimiento de redes sociales como Facebook y Twitter, entre otras; la guerra de Irak y la de Afganistán, el tsunami de Asia, la recesión de 2008 y el surgimiento de Microsoft Office como parte de la vida académica y laboral.

Esta generación, que es la de los nacidos entre 1981 y 1994, se enmarca dentro de acontecimientos como la vivencia de la Post Guerra Fría, la creación de la *World Wide Web*

(WWW) en 1990, el atentado en coche bomba a las Torres Gemelas en Nueva York en 1993, la clonación de la oveja Dolly en 1996 y el nacimiento del buscador de Google en 1998.

Nielsen (2015) en su estudio *Estilos de vida generacionales* señala:

Los días que los empleados pasaban sus carreras completas en la misma compañía probablemente han terminado. En comparación con los miembros de la Generación X y *Baby Boomers* los *Millennials* son casi dos veces más propensos a dejar un trabajo después de dos años, (...). (p. 12).

Esto es homologado también en la afirmación de Gonzales y otros (2017), quienes sobre los *millennials* en Colombia dicen que se vinculan con las empresas alrededor de 3,2 años en promedio: “En relación con las intenciones de dejar la organización, sus pretensiones son menores que la generación X y poseen una mayor autodeterminación que los miembros de dicha generación” (p. 41).

Este es un tema que cada vez adquiere más fuerza, si se revisan los datos de las generaciones sucesoras de los *millennials*; por ejemplo, con respecto a los *centennials*, Vilanova y Ortega (2017) afirman que los Z, en cuanto al futuro laboral, se muestran muy realistas sobre la necesidad de estar aprendiendo durante toda su vida, y que su movilidad laboral va a ser constante. La entrada al mercado de trabajo de esta generación acelerará el esfuerzo que están haciendo las empresas para instalarse en la cultura digital; y, como ya ocurre con los *millennials*, para atraer a los mejores, las organizaciones tendrán que preocuparse no solo por las condiciones que ofrezcan a los trabajadores, sino también por su reputación corporativa.

3.2. LIDERAZGO

En la introducción del artículo “Comprendiendo el liderazgo”, de Prentice (2003), se señala: “Rechazaba la noción de liderazgo como el ejercicio de poder y fuerza o como la posesión de una habilidad analítica extraordinaria. Prentice definió liderazgo como ‘el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos’” (p. 2). Esto refiriéndose a la colaboración conquistada por medio del entendimiento de la gente y sus motivaciones, e incluso lograr la cooperación de los participantes por medio de la convergencia de necesidades e intereses de ambos.

Los líderes efectivos se distinguen por tener una alta inteligencia emocional: autoconciencia, habilidades sociales, empatía, motivación y autorregulaciones; es decir, que para ejercer el buen liderazgo no es suficiente con las habilidades tradicionales, como son inteligencia, firmeza, determinación y visión (Goleman, 1995).

Kotter (2004), líder del pensamiento en negocios, liderazgo y cambio, define el liderazgo como un proceso de influenciar a las personas para que se empeñen voluntariamente en la consecución de los objetivos del grupo, entendiéndose como grupo un parte de la organización con intereses afines.

Castro (2007) esboza concepciones teóricas acerca del liderazgo: “No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada de liderazgo” (s. p.).

Para el Project Management Institute (PMI, 2017), el liderazgo: “Involucra la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo. Estas habilidades pueden incluir la demostración de capacidades esenciales como negociación, resiliencia, comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y habilidades interpersonales” (p. 60).

Lewis (2020) afirma que el liderazgo es engañoso, ya que, como muchas cosas, no es constante y, por tanto, que al ser variable, se debe utilizar como herramienta la intuición, basada en las experiencias y el instinto personal del líder.

Entendiendo los diferentes autores, se puede concebir al liderazgo como la capacidad que le permite a una persona influir en otra sin el uso del poder físico. Esa capacidad viene dada por un componente innato y por otro dado de acuerdo con la evolución de la persona. Como resultado de la suma de las experiencias y el instinto, ambos componentes son los que preparan a la persona para actuar como líder en momentos de cambio sin olvidar el control de las emociones, que le permiten al líder manejar de manera idónea las situaciones teniendo asertividad en cuanto a la negociación y la comunicación; es decir, el poder de cambiar las ideas de otros por medio del convencimiento, mas no de la imposición de fuerza o autoridad. Es importante resaltar que la capacidad de influir en los demás viene dada por el entendimiento de sus motivaciones, para de esta manera buscar la participación de los colaboradores ya que entendiendo sus intereses se puede buscar metas para ambos que converjan e ir en la misma dirección de una manera más fluida.

3.2.1. Liderazgo situacional

Hersey y Blanchard (1969) diseñaron el modelo de liderazgo situacional, que se basa en el análisis de una situación determinada teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y con el nivel de madurez. Para entender el modelo, tenemos que partir de la base de que existen dos estilos directivos: uno más de apoyo o colaborador, y otro más directivo (Pérez, 2014).

a. Comportamiento directivo (hacia la tarea)

El líder define las funciones y tareas, indica cómo llevarlas a cabo y controla el resultado.

b. Comportamiento de apoyo (hacia la persona)

El líder fomenta la participación y la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo.

Como afirma el Instituto Nacional de Contadores Públicos (INCP), es una forma de liderazgo flexible y adaptable que rompe con la idea de un único modelo de gestión. De este modo, las organizaciones y sus líderes pueden adaptarse al entorno, donde le aplican a cada colaborador una técnica o estilo de liderazgo ajustado a sus necesidades (Hernández, 2017).

El líder puede emplear ambos tipos de estilos directivos (dirección o apoyo) en diferentes grados, que dan como resultado cuatro estilos de liderazgo (Hersey & Blanchard, 1969) (gráfico 3).

Gráfico 3

Cuatro estilos de liderazgo



Nota. Tomado de *Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard)* (Pérez, 2014).

c. Estilos de liderazgo

- **Directivo E1:** dar instrucciones específicas y supervisión continua.
- **Consultivo o persuasivo E2:** explicar como jefe de proyecto las decisiones, intentando proveer la información necesaria para que el equipo acepte las ideas.
- **Participativo E3:** compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.
- **Delegativo E4:** baja presencia del líder, las decisiones son tomadas por miembros del equipo.

Hersey y Blanchard (1969) formulan entonces que el líder debe ser flexible, y diferenciar cómo interactúa con sus colaboradores o la manera como aborda las tareas, en función de las condiciones y la madurez de sus seguidores. El modelo permite diagnosticar al grupo de una manera simple, con el fin de identificar el estilo de liderazgo que se adecue a las características y habilidades de los empleados, y a su disposición o compromiso con las tareas (Daft, 2006).

d. Niveles de madurez

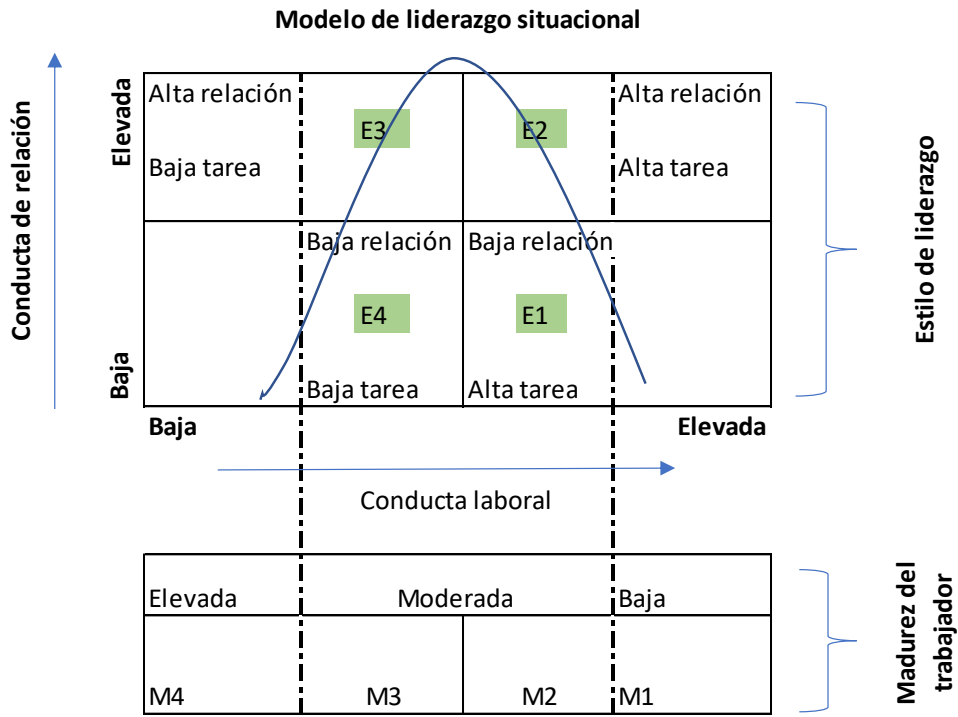
Cada uno de estos estilos se adapta a los distintos niveles de madurez de los miembros del equipo. Hersey y Blanchard (1969) definen cuatro niveles de madurez:

- **Nivel de madurez M1:** miembro no capacitado para realizar la tarea, y/o inseguro → **Estilo de liderazgo aplicado: directivo**, instruir, dar órdenes, guiar.
- **Nivel de madurez M2:** miembro con carencias de cara a realizar la tarea, pero con predisposición y confianza → **Estilo de liderazgo aplicado: persuasión**, explicar, clarificar, convencer.
- **Nivel de madurez M3:** capacitado para llevar a cabo la tarea, pero inseguro o no predispuesto → **Estilo de liderazgo aplicado: participación**, colaborar, compartir ideas, facilitar la toma de decisiones.
- **Nivel de madurez M4:** capacitado, predispuesto y con confianza → **Estilo de liderazgo aplicado: delegación**, observar, monitorear, pero sin intervenir, apenas en la ejecución de la tarea.

Reunir estos cuatro estilos de liderazgo resulta apropiado para el líder contemporáneo, ya que no todos los empleados del equipo tienen los mismos conocimientos, ni motivaciones. Por ello, la comunicación del líder con sus colaboradores es de vital importancia, ya que permite identificar el nivel de madurez del equipo. Incluso cuando se trata de ser más acuciosos en el modelo, se debe enfocar a las diferentes tareas que realiza el colaborador de manera independiente, ya que un mismo empleado puede ser muy experto en la mayoría de sus tareas, pero no en una recién asignada; por tanto, necesitaría un estilo más delegativo en las tareas que sabe y quiere hacer, y un estilo directivo en la tarea nueva que no sabe realizar, donde necesita dirección de cómo hacerla. De esta forma, este modelo permite tomar acciones oportunas que incrementen el desempeño del equipo de trabajo (gráfico 4).

Gráfico 4

Modelo de liderazgo situacional vs madurez del colaborador



Nota. Modelo elaborado por la autora, a partir de Hersey, Blanchard y Johnson (1998).

De acuerdo con Hersey, Blanchard y Johnson (1998), los dos componentes de la preparación o madurez son la capacidad y la disposición: “La capacidad es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad (...). La disposición es el grado al que el individuo o el grupo muestran la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea” (s. p.) (gráfico 4).

e. Efectividad

García (2015) afirma que ninguno de los cuatro estilos de liderazgo es ideal, y que, por el contrario, si los seguidores y contextos son diferenciales deben ser manejados de forma distinta; por tanto, el líder debe estar en la capacidad de desenvolverse entre los cuatro estilos.

Para Pinto y Gutiérrez (2017): “No existe un estilo óptimo para cualquier situación. Cuanto más pueda adaptar el líder su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir” (p. 485).

Muchos suelen hablar de adaptabilidad como sinónimo de efectividad, ya que la efectividad en el modelo es el producto de adaptarse, según se requiera, a los cuatro estilos de liderazgo con independencia de cuál sea el estilo preferido del líder. De acuerdo con *EAE Business School* (Irigaray, 2020), la adaptabilidad al 100% para ejercer el liderazgo situacional es una de las alternativas más sencillas de anticiparse, sobrellevar imprevistos y gestionar el cambio. El líder situacional moldea su comportamiento y su nivel de apoyo según las circunstancias, y en las organizaciones del siglo XXI la flexibilidad es un rasgo altamente deseable y valorado en los líderes.

3.3. EL PODER

Para Weber (1984), el poder es la probabilidad de ejercer una dominación, “autoridad”, sobre los individuos, de ser capaz de contrarrestar la resistencia de aquellos, y ejercer de este modo una relación de obediencia o, como diría Weber en escritos más recientes (Páez, 2001): “La posibilidad de imponer la propia voluntad, sobre la conducta ajena” (p. 168).

Galbraith (1986), al seguir los preceptos de Weber, explica que el poder es la imposición de los designios o voluntades, de alguien o de algunos, a otros que pueden o no estar reacios a seguir estas órdenes, y que debe permanecer oculto, ya que la sumisión no debe ser evidente

para quienes la ejercen. Además, describe las formas existentes para imponer la voluntad y obtener el consentimiento de los seguidores con base en tres pilares básicos: poder condigno, como las amenazas de castigo; poder compensatorio, como las promesas de recompensa; y poder condicionado, como los ejercicios de persuasión, argumentando que con cualquiera de las tres conductas lograría inducir a los doblegados a abandonar sus propias preferencias para aceptar las de aquellos que tienen el poder.

3.3.1. El poder social

El poder social es un aspecto central en las relaciones interpersonales en contextos organizacionales (Meliá, Oliver y Tomás, 1993).

Para Meliá y Peiró (1988) el poder social:

(...) implica algún tipo de relación interpersonal en la que el agente de poder (quien/es ostenta/n poder) puede lograr que el destinatario del poder (quien/es son objeto de la influencia) altere la probabilidad de emitir determinadas conductas y en su caso lleve a cabo aquellas que el agente del poder desea. (p. 140).

3.3.2. Teoría del poder de French y Raven

Según French y Raven (1959), el poder se clasifica en cinco formas, separadas y distintas, no alcanzables para todos los miembros de la empresa, ya que unos tipos de poder son otorgados por la organización, mientras otros tipos de poder son más personales.

Las fuentes de poder no son independientes y excluyentes, sino que se relacionan y complementan entre sí. La teoría del poder de French y Raven (1959), dada su aceptación general, fue seleccionada para el estudio del presente trabajo, en el cual se aplicó la encuesta cerrada basada en la teoría.

La clasificación de los cinco tipos de poder es la siguiente: poder legítimo, poder de recompensa, poder coercitivo, poder experto y poder referente, que se describen a continuación.

a. Poder legítimo

Es el poder posicional, o la capacidad para influir en los demás por el cargo que se ocupa en la organización. Este poder se ejerce con el respaldo de unas normas sociales que son compartidas por el grupo. Las normas le otorgan el derecho al poder a la persona que lo ejerce, y los trabajadores reconocen como legal la autoridad que sobre ellos ejerce su superior.

b. Poder de recompensa

Está fundamentado en el principio de ecuanimidad y en los criterios de oportunidad y acierto en la distribución de responsabilidades para lograr los resultados esperados. Disminuye la resistencia de los equipos mediante el otorgamiento de incentivos y gratificaciones para motivar a las personas. Pueden ser premios económicos o beneficios emocionales.

c. Poder coercitivo

Se trata de imponer la voluntad a través de amenazas, castigos o sanciones. Este es un poder que ayuda a controlar la conducta y el comportamiento de las personas, haciendo que estas se adhieran a la voluntad de quien ostenta el poder, por temor a los resultados negativos que podrían ocurrir en caso de no cumplir con las tareas asignadas o los estándares del líder. Este poder tiende a ser menos efectivo por generar resentimiento y resistencia.

d. Poder experto

Es el reconocimiento que se hace por los conocimientos, las habilidades y la experiencia relevantes que se tiene sobre un tema determinado, lo que le da a quien lo ejerce capacidad para la resolución de problemas. Este poder se adquiere cuando se es competente en algo que los demás ignoran en su totalidad o en parte. El experto es estimado y valorado en la organización, lo que le confiere influencia sobre los demás.

e. Poder referente

Es la capacidad de un líder para demostrar, intuitiva o conscientemente, que puede convertirse en un ejemplo para ser imitado por los colaboradores. Está basado en relaciones interpersonales de respeto, admiración, confianza y lealtad, que se cultivan al interior de las organizaciones. También hace parte de este el carisma y la atracción que una persona ejerce sobre las demás, además de la percepción que los otros tengan sobre las conexiones y relaciones que tiene con personas clave en la jerarquía de la empresa. En rigor, las bases de poder son las fuentes que le dan a una persona la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros (Meliá y otros, 1993).

4. METODOLOGÍA

Se utilizó una metodología cuantitativa, de datos categóricos ordinales, la cual es de tipo aplicada, ya que busca la aplicación práctica de acuerdo con los resultados obtenidos; además, es descriptiva y programática, ya que tiene como objeto llegar a conocer actitudes y costumbres predominantes en los líderes de Mineros S.A.

La metodología abarcó dos encuestas por persona (el liderazgo situacional de Hersey-Blanchard y tipos de poder de French y Raven) divididas en tres grupos focales (*baby boomers*, generación X y generación Y), donde, del total del grupo de 117 líderes pertenecientes a los distintos niveles directivos en la jerarquía de la organización, se encuestaron mínimo a 15 participantes por cada grupo etario analizado. La escogencia de los anteriores encuestados fue facilitada por la organización, con base en una reunión de planeación estratégica para 2020, que tuvo lugar el 10 de diciembre de 2019, en la cual se encuestó a todos los asistentes (68). Del total de encuestas, tres quedaron incompletas en varios ítems; por lo tanto, el número final fue de 65 encuestas válidas.

- En el cuestionario de tipos de poder (gráfico 5) se tomaron como válidas aquellas encuestas a las que les faltó una sola respuesta, ya que de 40 preguntas solo representaba un 3%, y se optó por llenar el campo del resultado con el número 3, en la opción “Algunas veces”, ya que no afecta ni positiva ni negativamente el resultado.

Gráfico 5

Encabezado de cuestionario basado en el modelo de French y Raven

TIPOS DE PODER PARA LIDERES CUESTIONARIO ADAPTADO DE LA TEORIA DE FRENCH Y RAVEN						
Instrucciones: Este cuestionario se diseñó con la finalidad de identificar sus tipos de poder personales y organizacionales, los cuales ejerce sobre su equipo de trabajo, para diligenciarlo lea cada uno de los enunciados y seleccione una de las alternativas de respuesta, marcando con una "X" el espacio correspondiente de acuerdo a la frecuencia con la que se presenta el enunciado.						
TEST DE TIPOS DE PODER DE FRENCH Y RAVEN		NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
		1	2	3	4	5
1	Participo en decisiones importantes que impactan sobre la organización.					
2	Reconozco y retroalimento a las personas de acuerdo a los resultados.					
3	Si necesito afianzar mi autoridad logro que las personas a mi cargo me teman.					
4	La alta dirección de la organización solicita mis conceptos en áreas de mi especialidad.					

Nota. Encabezado del instrumento utilizado, donde se aprecia que en la clasificación 3, la opción “Algunas veces” no afecta ni positiva ni negativamente.

En cuanto a los instrumentos utilizados, fueron los siguientes:

- El liderazgo situacional es una guía desarrollada por Hersey y Blanchard (1969), en el cual el líder debe estar en la capacidad de acoplarse al nivel de madurez del colaborador, moviéndose en cuatro niveles: directivo, consultivo o participativo, persuasivo y delegativo.
- Integrado al liderazgo situacional, también se formuló el cuestionario de los cinco tipos de poder descritos por French y Raven (1959), ya descritos más arriba: el poder coercitivo, el poder de recompensa, el poder legítimo, el poder experto y el poder referente, los cuales se ejercen de maneras diferentes por el agente activo y son percibidas de maneras

diferentes por el agente pasivo. Por tanto, podría ofrecer un acercamiento sobre los tipos de poder más utilizados o menos utilizados por los líderes de los diferentes grupos etarios, y sobre si tienen o no similitudes con los estilos de liderazgo preferidos por cada uno.

Para el caso específico de este trabajo solo se estudian las generaciones *baby boomers*, X y Y, debido a que son la mayor población económicamente activa en el campo laboral sobre los cuales se puede hacer el estudio en temas de liderazgo (Dane, 2018), que corresponde a la población laboral de la empresa Mineros S.A., y que se encuentran desempeñando funciones directivas.

Para lo anterior se tomó como base la clasificación para la compañía que se presenta a continuación en la tabla 2.

Tabla 2

Clasificación de generaciones

Generación	Años		Rango de edad	
	Desde	Hasta	Desde	Hasta
<i>Baby boomers</i>	1946	1966	73	53
Generación X	1967	1980	52	39
<i>Millennials</i> o generación Y	1981	1996	38	23

La encuesta se les formuló de manera anónima y voluntaria a los asistentes de la reunión (anexo 1), y para identificar la generación a la cual pertenecían se les pidió anotar la edad en una encuesta de caracterización adjunta a los instrumentos (anexo 2).

De la clasificación total, se analizaron las 65 respuestas válidas, y los grupos etarios quedaron constituidos de la siguiente manera: 23, perteneciente a la generación *millennials* o Y; 26, a la generación X; y 16, a la generación *baby boomers*, de acuerdo con los rangos de edad contenidos en la tabla 2.

5. RESULTADOS OBTENIDOS

Como se expone en la metodología, para identificar y conocer las preferencias y efectividad en el estilo del liderazgo autopercebido, contrastado con los tipos de poder de los miembros directivos de la empresa Mineros S.A. que conformaron la muestra de la presente investigación, se utilizaron los modelos de Hersey y Blanchard (1969): “Cuestionario de liderazgo situacional”, y el modelo de French y Raven (1959): “Cuestionario de tipos de poder”.

A continuación, se presentan los resultados más significativos obtenidos a partir de las pruebas indicadas. Posteriormente se presenta una caracterización por grupo etario, con los rasgos predominantes, y se hace un análisis puntual de cada generación, para entender similitudes o diferencias entre ellas, que contribuyan a resolver los planteamientos de la presente investigación

a. Muestra y margen de error

Para una población de 117 líderes de la compañía, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se necesitaría una muestra de 90 empleados (tabla 3).

Tabla 3

Cálculo de muestra para la población

Muestra de una población finita teniendo la población y el porcentaje de error

Z para nivel de
confianza-Z = 1,96

90 muestra

5,00% error

117 población

Como la muestra obtenida fue de 65 líderes, el margen de error se incrementa al 8,1%, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Cálculo de margen de error

Porcentaje de error para una población finita teniendo la muestra y el universo - NC
95%

8,1% error

65 muestra

117 población

b. Resultados consolidados

En la tabla 5, que se presenta a continuación, se puede identificar de manera general la preferencia de estilo de los 65 líderes de Mineros S.A. que integran la muestra.

Tabla 5*Resultados consolidados*

Número del participante	Liderazgo situacional					Tipos de poder					
	Preferencias conducción de equipos				Efectividad	Legítimo	Recompensa	Coercitivo	Experto	Referente	
	E1	E2	E3	E4							
Participante 1	1	7	4	0	9	26	25	33	23	28	
Participante 2	1	7	4	0	7	26	24	30	27	29	
Participante 3	3	6	2	1	8	24	28	24	30	28	
Participante 4	1	10	1	0	5	23	29	29	27	31	
Participante 5	1	9	2	0	8	25	27	28	29	28	
Participante 6	2	4	6	0	16	23	26	24	28	28	
Participante 7	0	6	5	1	17	25	25	18	22	26	
Participante 8	3	5	4	0	14	26	29	25	27	30	
Participante 9	1	6	5	0	10	20	26	23	28	26	
Participante 10	0	9	3	0	9	23	24	26	29	28	
Participante 11	0	9	3	0	12	23	27	29	30	31	
Participante 12	4	4	3	1	3	29	27	28	27	27	
Participante 13	1	8	1	2	9	26	30	31	24	28	
Participante 14	2	8	2	0	4	23	24	29	25	27	
Participante 15	2	7	3	0	0	28	26	32	27	28	
Participante 16	1	6	4	1	8	23	25	22	27	29	
Participante 17	3	4	3	2	9	24	28	28	25	30	
Participante 18	0	6	6	0	6	26	29	28	26	30	
Participante 19	2	7	3	0	1	27	30	19	23	24	
Participante 20	3	4	4	1	3	26	26	27	26	24	
Participante 21	2	4	6	0	2	22	25	21	29	23	
Participante 22	2	6	4	0	5	27	25	23	20	31	
Participante 23	0	7	5	0	9	27	25	20	26	24	
Participante 24	2	6	4	0	13	26	29	32	29	30	
Participante 25	2	5	4	1	5	24	26	22	25	23	
Participante 26	2	7	2	1	4	24	29	29	28	28	
Participante 27	3	3	6	0	-1	26	29	30	28	29	
Participante 28	1	5	3	3	10	23	28	30	27	30	
Participante 29	1	7	3	1	13	22	27	27	26	28	
Participante 30	4	4	4	0	5	24	31	30	24	29	

Número del participante	Liderazgo situacional				Efectividad	Tipos de poder				
	Preferencias conducción de equipos					Legítimo	Recompensa	Coercitivo	Experto	Referente
	E1	E2	E3	E4						
Participante 31	0	6	6	0	5	30	25	31	25	30
Participante 32	1	5	5	1	8	25	29	30	27	30
Participante 33	2	5	5	0	8	23	27	26	28	25
Participante 34	4	5	3	0	5	24	29	27	27	27
Participante 35	1	7	4	0	11	27	28	24	26	28
Participante 36	3	4	4	1	11	25	30	25	25	23
Participante 37	1	7	4	0	7	27	28	23	27	24
Participante 38	1	7	4	0	3	25	26	28	24	27
Participante 39	2	7	3	0	7	23	29	22	28	29
Participante 40	2	6	4	0	4	25	26	29	26	27
Participante 41	1	8	3	0	3	23	28	32	28	29
Participante 42	2	7	3	0	4	26	28	30	27	28
Participante 43	0	6	5	1	7	23	31	34	27	28
Participante 44	2	8	2	0	3	20	28	30	26	26
Participante 45	1	4	6	1	8	24	26	26	25	29
Participante 46	0	8	4	0	11	25	27	26	27	29
Participante 47	3	6	3	0	-4	23	26	29	22	31
Participante 48	2	7	2	1	15	27	27	26	28	30
Participante 49	3	6	3	0	4	23	26	28	30	25
Participante 50	1	5	6	0	7	22	30	31	26	29
Participante 51	3	5	4	0	7	24	27	20	23	26
Participante 52	4	4	3	1	4	24	27	25	26	27
Participante 53	2	7	3	0	-3	23	32	24	26	27
Participante 54	1	6	5	0	7	23	31	31	27	30
Participante 55	0	6	5	1	12	22	28	27	26	29
Participante 56	0	8	4	0	-2	23	27	26	23	28
Participante 57	2	5	5	0	8	21	26	24	21	27
Participante 58	1	9	2	0	8	26	28	25	27	26
Participante 59	3	5	4	0	3	24	29	25	25	28
Participante 60	2	7	2	1	5	24	27	27	27	28
Participante 61	2	5	5	0	13	26	26	25	27	26
Participante 62	1	6	5	0	1	22	26	29	27	26
Participante 63	3	5	3	1	0	26	26	34	22	25
Participante 64	2	5	4	1	11	24	27	29	24	30

Número del participante	Liderazgo situacional				Efectividad	Tipos de poder				
	Preferencias conducción de equipos					Legítimo	Recompensa	Coercitivo	Experto	Referente
	E1	E2	E3	E4						
Participante 65	1	7	4	0	11	23	28	31	30	30
Promedio	1,7	6,2	3,8	0,4	6,7	24,4	27,4	27,0	26,2	27,7

En la tabla 5 se puede identificar de manera general que la preferencia de estilo de los líderes de Mineros S.A. es el *E2 Consultivo*, con un promedio de todos los encuestados de 6,2 sobre 12 puntos, y en segunda posición es el estilo *E3 Participativo*, con 3,8; es decir, que son líderes orientados hacia la relación y el apoyo de la persona (gráficos 3 y 4). Por tanto, prefieren tomar decisiones, pero explicárselas a los colaboradores (E2) o tomarlas en conjunto con ellos (E3), y demuestran una efectividad del 6,7 en promedio, lo cual se detalla en la sección d. resultados de efectividad por generación, significa que son efectivos de manera parcial. En cuanto a los tipos de poder, en poder de recompensa, coercitivo, experto y referente son muy similares los promedios, excepto con una leve diferencia que surge con el poder legítimo, de lo cual se podría inferir que el poder posicional, o capacidad para influir en los demás por el cargo que se ocupa en la organización, no tiene las suficientes normas que les otorgue el derecho de poder a la persona que lo ejerce, o no se reconocen como legales.

c. Resultados de frecuencia de estilo de liderazgo preferido por generación

Debido a que el número de participantes de cada generación fue diferente: 23 *millennials*, 26 de la generación X y 16 *baby boomers*, para un total de 65 encuestas válidas, los resultados de las preferencias de estilo se analizan por porcentajes, tal como se muestra a continuación en la tabla 6.

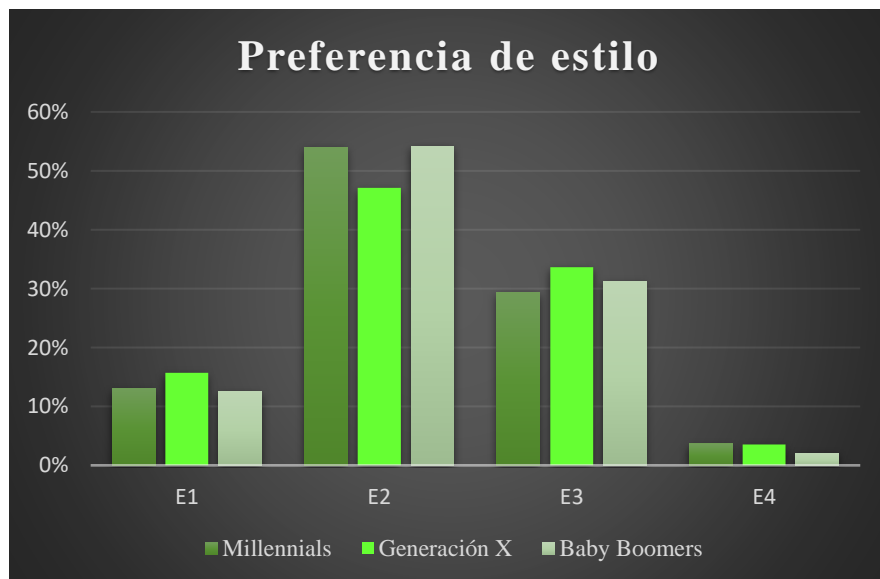
Tabla 6

Preferencias de estilo por generación

Generación	Cantidad de veces elegido el estilo				Porcentaje de veces elegido el estilo			
	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4
Millennials	36	149	81	10	13%	54%	29%	4%
Generación X	49	147	105	11	16%	47%	34%	4%
Baby Boomers	24	104	60	4	13%	54%	31%	2%

Gráfico 5

Preferencia de estilo de liderazgo por grupo etario



Tal como se puede observar en el gráfico 5, el estilo de liderazgo más frecuente utilizado por los participantes de las diferentes generaciones es el estilo E2; es decir, el consultivo, seguido del E3, participativo, indicando así una preferencia hacia los estilos más enfocados a la relación donde el líder fomenta la participación y la toma de decisiones en grupo, aporta valor y colabora con el equipo sin mostrar diferencias sustanciales para los tres grupos etarios. El estilo menos frecuentado en los tres grupos generacionales es el E4, delegativo, denotando así que los miembros del equipo no toman muchas decisiones sin contar con el aval del líder.

Si bien los resultados son muy similares para las diferentes generaciones, se percibe que la generación X tiene unos puntos porcentuales (3%) más que las otras generaciones en el estilo directivo E1, lo que traduciría que son un poco más proclives que los *millennials* y los *baby boomers* a dar instrucciones específicas y a la supervisión continua; sin embargo, los X también son quienes menos diferencia muestran entre los cuatro estilos de liderazgo, alentando una presunción sobre su mayor capacidad de maniobra entre las diferentes generaciones.

Por último, y no por ello menos importante, es que aunque en el estilo de delegación todos tienen puntajes muy bajos por ser el estilo menos preferido, la generación con un porcentaje menor en este estilo son los *baby boomers*, que están en 4%, un 2% por debajo de los otros dos grupos etarios: X y *millennials*. Esto tal vez es explicado por la sensación de pérdida de poder o control que sienten los líderes cuando delegan una tarea al 100%. Los *baby boomers* quienes actualmente en el campo laboral se encuentran en una etapa cercana a la jubilación

y a su eventual salida de la compañía, quizás por esto mismo estén un poco menos dispuestos a delegar, para seguir con la sensación de uso, o con la intención de postergar el evento de su retiro laboral. Es importante aclarar que ninguno de los cuatro estilos es malo, y, por ende, el estilo delegativo también es necesario si el colaborador es maduro; es decir, si sabe y quiere realizar la tarea, es pertinente ejercer este estilo de liderazgo delegativo.

Si escogiésemos el principal estilo de liderazgo, o el estilo de liderazgo que más puntaje obtuvo dentro de los cuatro estilos analizados por generación, obtendríamos los resultados que se muestran en la tabla 7.

Tabla 7

Estilo de liderazgo dominante por generación

	DIRECTIVO	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO	DELEGATIVO	TOTAL
<i>Millennials</i>	2	20	1	0	23
<i>Generación X</i>	1	23	2	0	26
<i>Baby boomers</i>	0	14	2	0	16

Como se puede observar en la tabla anterior, la predominancia de las tres generaciones en su principal estilo de liderazgo, o estilo dominante, es un estilo más consultivo; es decir, que trabajan tanto en la relación como en la tarea. Al igual, se aprecia que en particular ninguna de las tres generaciones tiene como su estilo preferido el delegativo, y en el análisis porcentual los resultados se presentarían tal como se aprecian en la tabla 8.

Tabla 8*Porcentaje de estilo de liderazgo dominante por generación*

	Directivo	Consultivo	Persuasivo	Delegativo	TOTAL
<i>Millennials</i>	9%	87%	4%	0%	100%
Generación X	4%	88%	8%	0%	100%
<i>Baby boomers</i>	0%	88%	13%	0%	100%

d. Resultados de efectividad por generación

Hablamos de la adaptabilidad como sinónimo de efectividad, ya que la efectividad en el modelo es el producto de adaptarse según se requiera al nivel de madurez del colaborador a los cuatro estilos de liderazgo, con independencia de cuál sea el estilo preferido del líder.

Tabla 9*Escala de efectividad por generación detallada*

	Escala	<i>Millennials</i>	Generación X	<i>Baby boomers</i>
Muy efectivo	18	0	0	0
	17	1	0	0
	16	1	0	0
	15	0	0	1
	14	1	0	0
	13	0	3	0
Efectivo	12	2	0	0
	11	0	2	3
	10	1	1	0
	9	4	1	0
	8	3	4	1
	7	3	0	4
Efectivo parcialmente	6	1	0	0

	Escala	<i>Millennials</i>	Generación X	<i>Baby boomers</i>
	5	1	6	0
	4	2	1	3
	3	1	2	3
	2	0	1	0
	1	0	2	0
Neutro	0	1	1	0
	-1	0	1	0
	-2	0	1	0
	-3	1	0	0
	-4	0	0	1
	-5	0	0	0
Inefectivo parcialmente	-6	0	0	0
	-7	0	0	0
	-8	0	0	0
	-9	0	0	0
	-10	0	0	0
	-11	0	0	0
Inefectivo	-12	0	0	0
	-13	0	0	0
	-14	0	0	0
	-15	0	0	0
	-16	0	0	0
	-17	0	0	0
Muy inefectivo	-18	0	0	0
		23	26	16

Al hacer un análisis de los resultados expuestos en la tabla anterior se puede observar que la generación *millennial* tiene un mayor número de concentración para los participantes de este grupo etario, entre parcialmente efectivo y muy efectivo. La generación X, por su parte, está entre efectivo parcialmente y efectivo, y, aunque con tres participantes en muy efectivo, están en 13; es decir, en la banda inferior de muy efectivos. Los X también son quienes tiene más participantes entre efectivo parcialmente y neutral, y para la generación *baby boomers* tiene varios participantes entre neutro y efectivo parcial. Para entender mejor lo anterior, nos apoyamos en la tabla 10.

Tabla 10*Efectividad por generación*

	MUY EFECTIVO	EFECTIVO	EFECTIVO PARCIAL	NEUTRO	INEFECTIVO PARCIAL	INEFECTIVO	INEFECTIVO	TOTAL
<i>Millennials</i>	3	13	5	1	1	0	0	23
<i>Generación X</i>	3	8	12	1	2	0	0	26
<i>Baby boomers</i>	1	8	6	0	1	0	0	16

En la tabla anterior se entiende que las tres generaciones tienen en general resultados que van de intermedios a buenos en términos de efectividad, ya que en los extremos de la calificación hacia “inefectivo” o “muy inefectivo” se encuentran en ceros. Como se tiene un número de muestra diferente por generación, analizaremos la efectividad en porcentajes, tal como se presenta a continuación en la tabla 11.

Tabla 11*Análisis porcentual de efectividad por generación*

	Muy efectivo	Efectivo	Efectivo parcial	Neutro	Total Efectividad	Inefectivo parcial	Inefectivo	Muy inefectivo	Total Inefectividad	TOTAL
<i>Millennials</i>	13%	57%	22%	4%	96%	4%	0%	0%	4%	100%
<i>Generación X</i>	12%	31%	46%	4%	92%	8%	0%	0%	8%	100%
<i>Baby boomers</i>	6%	50%	38%	0%	94%	6%	0%	0%	6%	100%

Si se hace un análisis del cuadro anterior, se puede observar que la generación que obtuvo los puntajes más altos en las categorías “muy efectivo” y “efectivo” son los *millennials*, con

13% y 57% respectivamente; sin embargo, para las otras dos generaciones no es tan perceptible quién va en segundo lugar, puesto que la generación X obtuvo 12% en “muy efectivo” comparado con los *baby boomers*, con solo 6%. No obstante, en el siguiente cuadrante de “efectivo” los porcentajes son 31% y 50% respectivamente para cada generación, lo que nos dice que si sumamos las dos categorías más altas de efectividad los *baby boomers*, con 56%, están por encima de la generación X, con 42%.

Por lo anterior, en el cuadro para analizarlo de una manera eficaz se divide la escala entre los resultados buenos y malos; es decir, de 0 a 18, será la eficiencia en los estilos, mientras que de -1 a -18 será la ineficiencia; según lo anterior, la generación más efectiva son los *millennials*, con un 96%, seguido de los *baby boomers*, con un 94%, y, por último, de la generación X, con 92%. Por ende, lo opuesto sería para los resultados bajos: la generación con mayor puntaje en ineficacia son los X, seguidos de los *baby boomers* y, por último, de los *millennials*.

Es importante resaltar que ninguna de las tres generaciones dio puntajes en la escala de efectividad con resultados inferiores, como lo son “inefectivo” o “muy inefectivo”, lo cual es favorable para la organización Mineros S.A., ya que, con independencia del grupo etario, los líderes en general son más efectivos que inefectivos en su labor de adaptarse al estilo de liderazgo requerido por el colaborador, lo que puede obedecer al progreso de la labor que desarrollan con el programa de líderes de la compañía (PDL).

e. Resultados de los tipos de poder

De acuerdo con la tabla 12, que se presenta a continuación, se puede identificar que el poder legítimo es el menos autopercibido por los líderes de la organización Mineros S.A.

Tabla 12

Resultados de tipos de poder unitario

Número participante	Tipos de poder				
	Legítimo	Recompensa	Coercitivo	Experto	Referente
Participante 1	26	25	33	23	28
Participante 2	26	24	30	27	29
Participante 3	24	28	24	30	28
Participante 4	23	29	29	27	31
Participante 5	25	27	28	29	28
Participante 6	23	26	24	28	28
Participante 7	25	25	18	22	26
Participante 8	26	29	25	27	30
Participante 9	20	26	23	28	26
Participante 10	23	24	26	29	28
Participante 11	23	27	29	30	31
Participante 12	29	27	28	27	27
Participante 13	26	30	31	24	28
Participante 14	23	24	29	25	27
Participante 15	28	26	32	27	28
Participante 16	23	25	22	27	29
Participante 17	24	28	28	25	30
Participante 18	26	29	28	26	30
Participante 19	27	30	19	23	24
Participante 20	26	26	27	26	24
Participante 21	22	25	21	29	23
Participante 22	27	25	23	20	31

Número participante	Tipos de poder				
	Legítimo	Recompensa	Coercitivo	Experto	Referente
Participante 23	27	25	20	26	24
Participante 24	26	29	32	29	30
Participante 25	24	26	22	25	23
Participante 26	24	29	29	28	28
Participante 27	26	29	30	28	29
Participante 28	23	28	30	27	30
Participante 29	22	27	27	26	28
Participante 30	24	31	30	24	29
Participante 31	30	25	31	25	30
Participante 32	25	29	30	27	30
Participante 33	23	27	26	28	25
Participante 34	24	29	27	27	27
Participante 35	27	28	24	26	28
Participante 36	25	30	25	25	23
Participante 37	27	28	23	27	24
Participante 38	25	26	28	24	27
Participante 39	23	29	22	28	29
Participante 40	25	26	29	26	27
Participante 41	23	28	32	28	29
Participante 42	26	28	30	27	28
Participante 43	23	31	34	27	28
Participante 44	20	28	30	26	26
Participante 45	24	26	26	25	29
Participante 46	25	27	26	27	29
Participante 47	23	26	29	22	31
Participante 48	27	27	26	28	30
Participante 49	23	26	28	30	25
Participante 50	22	30	31	26	29
Participante 51	24	27	20	23	26
Participante 52	24	27	25	26	27
Participante 53	23	32	24	26	27
Participante 54	23	31	31	27	30
Participante 55	22	28	27	26	29
Participante 56	23	27	26	23	28
Participante 57	21	26	24	21	27

Número participante	Tipos de poder				
	Legítimo	Recompensa	Coercitivo	Experto	Referente
Participante 58	26	28	25	27	26
Participante 59	24	29	25	25	28
Participante 60	24	27	27	27	28
Participante 61	26	26	25	27	26
Participante 62	22	26	29	27	26
Participante 63	26	26	34	22	25
Participante 64	24	27	29	24	30
Participante 65	23	28	31	30	30
Promedio	24,4	27,4	27,0	26,2	27,7

De acuerdo con la tabla anterior, se puede identificar que el poder menos autopercibido por los líderes de la organización Mineros S.A. es el legítimo, debido a que, de 65 personas, solo una obtuvo un puntaje mayor o igual a 30. Este poder es la capacidad para influir en los demás por el cargo que se ocupa en la organización; es decir, o existen normas sociales que no son compartidas por el grupo, o no se le otorga el derecho de poder suficiente a la persona en la posición de liderazgo.

Aunque en Mineros S.A. los trabajadores reconocen como legal la autoridad que sobre ellos ejerce su superior, en la compañía existe participación de los diferentes niveles de liderazgo concerniente a diferentes disyuntivas, y tal vez esto en algunas ocasiones se puede confundir con democracia; además existen políticas restrictivas en cuanto a la toma de decisiones, lo cual, sumado al papel de los sindicatos existentes en la organización, puede afectar en la forma como se percibe el poder legítimo al interior de la misma.

Para analizar el resultado por generación, a continuación, en la tabla 13 revisamos el promedio por cada una.

Tabla 13

Promedio de tipos de poder por generación

	LEGITIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	REFERENTE
Millennials	567	632	625	620	657
	25	27	27	27	29
Generación X	644	713	688	668	700
	25	27	26	26	27
Baby Boomers	383	441	454	425	451
	24	28	28	27	28

Al analizar el cuadro anterior encontramos que no se observan diferencias sustanciales por generación, ya que, como se puede apreciar, se encuentra que el poder más bajo para las tres es el poder legítimo, con resultado de 25, 25 y 24 para *millennials*, generación X y *baby boomers* respectivamente, y los demás tienen valores muy semejantes para los tres grupos etarios, de alrededor de 27 en promedio.

De estos, se observa que es un poco más destacado el poder referente, que es la capacidad de un líder para demostrar intuitiva o conscientemente que puede convertirse en un ejemplo para ser imitado por los colaboradores. Este poder se puede relacionar con la simpatía, ya que está basado en las relaciones interpersonales de respeto, admiración, confianza y lealtad. Lo anterior va muy acorde con los resultados obtenidos en el cuestionario de estilos de liderazgo, ya que los estilos preferidos son el E2 Y E3, que son los orientados a la relación con las personas.

Pretendiendo hacer un análisis más específico, hacemos un comparativo por generación, por la frecuencia de veces que se presentaron los poderes mayores a 30, ya que esto es un indicador de un tipo de poder predominante, y, por tanto, lo revisamos a continuación en la tabla 14.

Tabla 14

Poderes con resultados por encima de 30 (dominantes)

	LEGÍTIMO	RECOMPENSA	COERCITIVO	EXPERTO	REFERENTE
<i>Millennials</i>	0	3	5	2	6
Generación X	1	3	7	0	5
<i>Baby boomers</i>	0	2	6	2	4
	1	8	18	4	15

Con esta tabla se confirma la baja puntuación en poder legítimo autopercibido por los líderes dentro de la organización Mineros S.A., analizado con anterioridad. Además, se nota que solo 8 personas sacaron un puntaje mayor a 30 en el tipo de poder de recompensa, con poca diferencia por generación. Si se analiza este poder, fundamentado en el principio de ecuanimidad, en la distribución de responsabilidad y en la oportunidad, además del otorgamiento de incentivos y gratificaciones para motivar a las personas, esto puede indicar que a lo mejor los líderes tienen limitaciones para recompensar a sus colaboradores, ya sea por políticas de incentivos, o por causa de un plan motivacional donde no tenga la suficiente capacidad de maniobra dentro del equipo de trabajo.

Para el caso del poder coercitivo, es el que más veces obtuvo puntuación por encima de 30, donde los *millennials* obtuvieron 5 puntos; la generación X, 7; y los *baby boomers*, 6. Este

poder se refiere a los castigos o sanciones como medio para buscar controlar el comportamiento de las personas. En el caso específico de Mineros S.A., este puede obedecer a que los líderes en la compañía tienen la potestad de enviar a proceso disciplinario a voluntad de quien ostenta el poder, sin autorización de algún superior; es decir, tienen un alto poder otorgado por la compañía para llevar a cabo correctivos en el ámbito laboral.

Como se planteaba en las definiciones de los tipos de poder, el poder experto es el que surge del reconocimiento por habilidades, conocimiento y experiencia en ciertos temas específicos, y es adquirido cuando se demuestra la competencia en algo que algunos o muchos ignoran. Este es llamativo en el resultado de las pruebas, ya que en el equipo de liderazgo de una gran compañía se esperaría que las personas tengan un alto nivel de experticia que conduzca a que haya influencia en los demás, pero que en los resultados de Mineros S.A., al interior de la organización, denota ya sea falta de personal que tenga dichas habilidades, o que estas habilidades no son autopercibidas, lo cual se debe convertir en un punto fuerte para trabajar en el programa de desarrollo de líderes.

Por último, el poder referente es un tipo de poder que describe a una persona carismática, el ejemplo para ser imitado por los colaboradores, y que, para el caso de Mineros S.A., es el segundo en cantidad de veces por encima de 30, con resultados de 6,5, y 4 para *millennials*, generación X y *baby boomers* respectivamente, lo cual denota su uso autopercebido frecuente por parte de los líderes de la organización, y que converge con los resultados en los estilos de liderazgo preferidos, que son el consultivo E2 y el participativo E3, que están enfocados al relacionamiento con la persona, ya que un líder carismático puede tener relaciones más

estrechas, en las que se preocupa por el estado personal del colaborador como parte integral de su ejercicio de liderazgo, y este, a su vez, buscará retribuirle al líder con el buen desempeño. Este poder es muy influyente dentro de los equipos de trabajo, ya que logra traducirse en respeto, admiración, confianza y lealtad, que se cultivan al interior de las organizaciones, de los colaboradores hacia el líder.

6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Por medio de la encuesta de Hersey y Blanchard (1969) sobre liderazgo situacional, del grupo entrevistado se puede concluir que hay una clara tendencia a los estilos de liderazgo orientados a las personas (consultivo y participativo E2-E3), siendo el estilo predominante el consultivo E2, donde se trabaja un liderazgo enfocado tanto a la persona como a la tarea, y en cambio se encuentra ausencia del estilo E4 delegativo, lo cual puede denotar la dificultad humana para delegar, por el miedo a perder el control, que a veces se combina con un problema de ego, y que para Mineros S.A. quizás pueda representar una constante carga laboral de quien no está dispuesto a entregar parte de la tarea. Por tanto, al listar la preferencia de estilos en la conducción de equipos en el grupo analizado, se presenta el siguiente orden, de forma descendente: consultivo, participativo, directivo y delegativo, siendo el directivo muy bajo y el delegativo inexistente.

En cuanto a la efectividad, se puede evidenciar que los tres grupos generacionales tienen un alto nivel de adaptabilidad entre los estilos, siendo más efectivos los *millennials*, seguidos por los *baby boomers* y, por último, por los pertenecientes a la generación X.

Con respecto a la encuesta basada en la teoría de French y Raven (1959) sobre tipos de poder, se pudo afirmar que en general existen unos rasgos marcados y definidos para todos los líderes, donde se evidencia una percepción de bajo uso del poder legítimo dentro de la organización, quizás por la existencia de políticas restrictivas en cuanto a toma de decisiones,

lo cual, sumado a los sindicatos existentes, puede afectar en la forma como se percibe este poder al interior de la organización.

El poder referente es uno de los más destacables dentro de la organización, lo que va muy acorde con los resultados obtenidos en el cuestionario de estilos de liderazgo, ya que los estilos preferidos son el E2 Y E3, que son los orientados a la relación con las personas. Este tipo de poder, enfocado en el carisma y buen relacionamiento con los colaboradores, que puede influir en que las personas se sientan más motivadas, ya que sienten acompañamiento por parte de su líder.

Dentro del objeto del presente trabajo de investigación se pretendía establecer con los reportes de liderazgo situacional, con el nivel de efectividad y con los tipos de poder, si este tenía alguna relación en el comportamiento conductual por generación; sin embargo, en el grupo analizado los resultados por generación no tienen diferencias significativas.

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que Mineros S.A., tiene bajo esa razón social 45 años, pero cuenta con más de 100 años de trayectoria, donde con el pasar de los años se ha ido forjado una cultura, una forma de operar y, a la vez, de liderar los equipos de trabajo, y que las condiciones formales están dadas para que las personas que ingresan se vayan formalizando al estilo de la compañía. Quizás esto puede influir en que la estructura de la organización sea difícil de permear y se robe el ser, a su forma de liderar, con independencia de la generación a la que este pertenezca, y que, como diría Peter Druker: “La cultura se come la estrategia al desayuno”.

Por tanto, queda el interrogante acerca de si esto pasa en todas las organizaciones que son tradicionales, grandes y con larga trayectoria, o si tal vez depende solo del tamaño o de la antigüedad de la compañía, y si, quizás: en las pymes donde hay mayor capacidad de maniobra y flexibilidad por falta de estandarización puedan ser más notorias las diferencias generacionales en el ejercicio de liderazgo por la libertad del ser.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cartwright, D. (ed.) (1959). *Studies in social power*. Universidad de Michigan.

Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós.

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3ª. ed.). Cengage.

Dane (2018). *Proyecciones de población*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Deloitte (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano*.

Tendencias Globales de Capital Humano 2019. *Deloitte. Insights*.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/HC-Trends-2019_SPA.pdf

Deloitte (2018). *El auge de la empresa social. Estudio “Tendencias Globales de Capital Humano 2018”*. Resumen ejecutivo.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ve/Documents/human-capital/180406%20-%20%20Whitepaper%20Estudio%20Human%20Capital%20Trends%202018_v02.pdf

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., y 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), 188-204.

<https://doi.org/10.21676/23897848.2440>

French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (ed.).
Studies in social power (pp. 150-167). Universidad de Michigan.

Galbraith, J. K. (1986). *La anatomía del poder*. Ariel.

García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías
organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.

<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Kairós.

Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., García, G. A., y Román, J. P. (2017). *Los Millennials
en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización*. [Informe de
investigación, Universidad EAFIT]. Alta Dirección Universidad EAFIT.

[https://www.researchgate.net/publication/323355312_Los_Millennials_en_Colombi
a_Una_aproximacion_a_su_perfil_y_caracterizacion_organizaciona](https://www.researchgate.net/publication/323355312_Los_Millennials_en_Colombi_a_Una_aproximacion_a_su_perfil_y_caracterizacion_organizaciona)

Hernández, C. (20 de diciembre, 2017). *Los 4 estilos de liderazgo situacional que debes
conocer*. Instituto Nacional de Contadores Públicos. Recuperado de
<https://www.incp.org.co/los-4-estilos-liderazgo-situacional-debes-conocer/>

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational: Utilizing Human
Resources*. Prentice-Hall.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento
organizacional: liderazgo situacional*. Prentice Hall.

- Irigaray, J. (25 de junio, 2020). Los 4 estilos de liderazgo situacional. *EAE Business School*. <https://retos-directivos.eae.es/los-4-estilos-de-liderazgo-situacional-que-debes-conocer/>
- Kotter, J. P. (2004). *El líder del cambio* (P. Díaz, trad.) McGraw-Hill.
- Larrosa, J. (ed.) (2007). *On Generations. On Coexistence between Generations. Fundació Viure I Conviure*
- Leccardi, C., y Feixa, C. (Junio de 2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última década*, 19(34), 11-32.
<https://ultimadecada.uchile.cl/index.php/UD/article/view/56087/59298>
- Lewis, D. (2020). *Liderazgo: Consejos Para Inspirar, Influir Y Tomar Decisiones Como Un Jefe* (M. Prado, trad.) [Babelcubes Books]. El autor.
https://books.google.com.co/books?id=a_jPDwAAQBAJ
- Meliá, J. L., Oliver, A., y Tomás, J. M. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(2), 139-155. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80525201.pdf>
- Meliá, J. L., & Peiró, J. (1988). *A bifactorial theory of organizational power. Paper prepared for presentation at the meetings of the XXIV International Congress of Psychology*. Sydney.
- Mineros S.A. (s. f.). *Quiénes somos*. <https://mineros.com.co/es/Nosotros/Qui%C3%A9nes-Somos>

- Nielsen (2015). *Estilos de vida generacionales. Cómo vivimos, comemos, jugamos, trabajamos y ahorramos para nuestro futuro*. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Ortega y Gasset, J. (1983). *El tema de nuestro tiempo. Obras completas*. Vol. 3. Alianza Editorial & Revista de Occidente.
- Ortega y Gasset, J. (1951). *En torno a Galileo*. Tomo V (2ª. ed.). Revista de Occidente. <https://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2011/08/obras-completas-de-ortega-y-gasset-tomo-5-espanhol.pdf>
- Ortega y Gasset, J. (1923). *El tema de nuestro tiempo. Obras completas*, 3, 143-203. Revista de Occidente.
- Páez, L. (ed.). (2001). *La teoría sociológica de Max Weber. Ensayos y textos*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). https://books.google.com.co/books?id=3GwC63y11TkC&pg=PA168&lpg=PA168&dq=la+posibilidad+de+imponer+la+propia+voluntad+sobre+la+conducta+ajena&source=bl&ots=4IjmzodeCa&sig=ACfU3U2gBu36XEPwDY_uCy-1_f5RfNw9vg&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiVzdL9nNfnAhWlm-AKHYOJAK
- Pérez, A. (11 de diciembre, 2014). Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard). *Ceolevel*. <http://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>

- Pinto, Y., y Gutiérrez, T. (2017). Efectividad de los estilos de liderazgo situacional, desde una aproximación del modelo de Hersey y Blanchard. *Arjé*, 11(20), 482-492.
<http://arje.bc.uc.edu.ve/arj20/art43.pdf>
- Prentice, W. (2003). Comprendiendo el liderazgo. *Clásicos HBR. Lo que hacen los grandes líderes* (pp. 2-8). Harvard Business Review.
- Project Management Institute – PMI (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía de PMBOK)* (6ª. ed.). El autor.
- Real Academia Española – RAE (2014). Generación. *Diccionario de la lengua española* (23ª. ed.). <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>
- Vilanova, N., y Ortega, I. (2017). *Generación Z. Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. Plataforma Editorial.
- Weber, M. (1984). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

ANEXOS

Anexo 1. CONSENTIMIENTO Y CONFIDENCIALIDAD DE LOS ENCUESTADOS

Fecha: _____

Nombre del encuestado: _____

Nro. de identificación: _____

Usted está siendo invitado a participar en una investigación de la Maestría en Administración (MBA) de la UNIVERSIDAD EAFIT en asocio con MINEROS S.A., sobre la adaptabilidad al modelo de liderazgo situacional de acuerdo con la época generacional, la cual tiene como objetivos:

- Contrastar el liderazgo situacional para las generaciones *baby boomers*, X y Y de la empresa.
- Analizar los resultados de la adaptabilidad de los líderes de cada generación y deducir cuál es la generación más flexible frente al modelo del liderazgo situacional.
- Identificar fortalezas y debilidades de dirección en cada generación.
- Analizar las fuentes de poder más utilizadas por grupo etario.

Los derechos que cuentan como participante incluyen:

Anonimato: todos los datos que Ud. ofrezca son absolutamente anónimos; por tanto, no habrá manera de identificar individualmente a los participantes de la investigación.

Integridad: ninguna de las pruebas aplicadas resultará perjudicial.

Participación voluntaria: tiene el derecho de abstenerse de participar o incluso de retirarse de esta encuesta cuando lo considere necesario.

Hallazgos: las conclusiones de la investigación se realizarán por grupos etarios; por tanto, los participantes de la encuesta no obtendrán resultados personales, retroalimentación, acompañamiento ni ningún otro análisis individual.

¿Acepta participar en la encuesta?

- Sí
 No

Firma

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar.

Anexo 2. ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN

Fecha: _____

Nombre del encuestado (opcional): _____

Hora de comienzo: __ __

Hora de finalización: __ __

Perfil del encuestado

1. Edad _____

2. Sexo

<input type="checkbox"/>	Hombre	<input type="checkbox"/>	Mujer
--------------------------	--------	--------------------------	-------

3. Estrato socioeconómico

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál es su estado civil?

- Soltero/a Casado/a Separado/a Divorciado/a Unión libre
 Viudo/a

5. ¿tiene hijos?

- No tengo Entre 1 y 2 3 o más

6. ¿Cuál es su grado de escolaridad?

- Profesional Especialista Magíster Doctorado

Otra (por favor, especifique) _____

7. ¿Cuál es área del saber? _____

8. ¿Cuántos años de experiencia laboral posee? _____

9. ¿Años de antigüedad en la empresa? _____

10. ¿Cuál es su rango salarial?

- Entre 1 y 2 SMMLV.
 Mayor a 2 y menor a 4 SMMLV.
 Mayor a 4 y menor a 10 SMMLV.
 Mayor a 10 SMMLV.

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta.