



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA APORTACIÓN DESDE LA GENERACIÓN Z

Autor: Inés López Roig
Director: Eduardo Gismera Tierno

MADRID | Marzo 2024

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Inés López Roig, estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis del Liderazgo Transformacional: una aportación desde la Generación Z", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 14 de marzo de 2024

Firma: _____

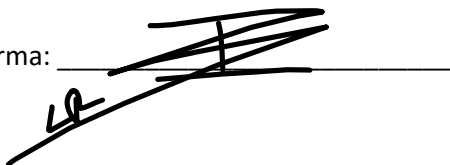


Tabla de contenido

RESUMEN	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Justificación del tema	6
1.2. Objetivos del trabajo	7
1.3. Metodología	7
1.4. Estructura	8
2. LIDERAZGO Y TEORÍAS.....	9
2.1. El concepto de liderazgo y su evolución.....	9
2.2. Teorías de liderazgo	10
3. GENERACIÓN Z.....	20
3.1. Concepto y características	20
3.2. Factores motivacionales y demandas laborales	22
4. TRABAJO DE CAMPO	25
4.1. Obtención de la información	25
4.2. Entrevistas en profundidad	26
4.3. Encuesta.....	27
5. DISCUSIÓN.....	29
5.1. Entrevistas en profundidad	29
5.2. Encuesta.....	33
6. CONCLUSIONES	37
7. BIBLIOGRAFÍA	39
8. ANEXOS	46

Tabla de figuras

Figura 1: Modelo de la rejilla gerencial	14
Figura 2: Teoría situacional del liderazgo.....	16
Figura 3: Resumen teorías del liderazgo	19
Figura 4: Resumen generaciones	20
Figura 5: Universo objeto de estudio	25

RESUMEN

Este trabajo de investigación analiza el liderazgo transformacional desde la perspectiva de la Generación Z. Tras el análisis se concluye que este estilo de liderazgo puede ser efectivo y facilitar la incorporación de este grupo generacional en un momento caracterizado por los cambios y por una necesidad constante de adaptación por parte de las empresas. Además, mediante entrevistas y una encuesta se ha podido observar aquellas características que motivan a los miembros de esta generación, así como aquello que esperan de sus respectivos líderes, proporcionando información sobre cómo deberán las organizaciones y sus líderes adaptar sus estilos de dirección y liderazgo a esta nueva fuerza laboral.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo transformacional, Generación Z, motivaciones, organizaciones, adaptación.

ABSTRACT

This research paper analyses transformational leadership from a Generation Z perspective. The analysis concludes that this leadership style can be effective and facilitate the incorporation of this generational group at a time characterised by change and a constant need for companies to adapt. Furthermore, through interviews and a survey it has been possible to observe the characteristics that motivate members of this generation, as well as what they expect from their respective leaders, providing information on how organisations and their leaders should adapt their management and leadership styles to this new workforce.

Key words: leadership, transformational leadership, Generation Z, motivations, organisations, adaptation.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema

Las empresas, su liderazgo y gestión, evolucionan en función del contexto en el que se encuentran, obligándolas a estar en constante cambio y a ser capaces de anticiparse a este. En este contexto, el liderazgo aparece como un elemento clave, enfocado en facilitar y gestionar el proceso de cambio. Este elemento adquiere aún más relevancia en la actualidad, donde el mundo está en continua evolución y las empresas tienen que hacer frente a los cambios disruptivos y a las innovaciones tecnológicas. En un ambiente caracterizado por una creciente competencia y volatilidad las empresas tienen que ser capaces de adaptarse para sobrevivir y destacar; y de anticiparse a las necesidades del mercado (Kotter, 2005)

Es en este contexto, en el que la Generación Z comienza a incorporarse al mercado laboral suponiendo otro cambio para las empresas y surgiendo un nuevo reto para sus líderes. En las organizaciones conviven diferentes generaciones y cada una se ajusta a un estilo de liderazgo diferente, por tanto, esta nueva generación implica un cambio en la forma de liderar (Olarra & Arroyo, s.f.). Se trata de una generación nueva de la que no se tienen casi datos de su comportamiento laboral, por tanto, comienza a surgir la necesidad de conocer sus motivaciones y demandas con el fin de facilitar su incorporación (Robles Perelátegui, 2022).

Una de las teorías contemporáneas de liderazgo que ha ido adquiriendo relevancia en los últimos años es la teoría del liderazgo transformacional. La teoría del liderazgo transformacional se presenta como una perspectiva relevante y prometedora en este contexto. Esta teoría se centra en motivar, inspirar y potenciar las habilidades de los demás mediante la innovación y el cambio (Bass & Riggio, 2006), por lo que todo apunta a un buen ajuste en esta generación. Sin embargo, la falta de datos sobre este grupo en el entorno laboral hace que sea crucial realizar investigaciones adicionales para comprender mejor cómo sus valores y preferencias se alinean con las prácticas de liderazgo transformacional.

1.2. Objetivos del trabajo

Este trabajo de fin de grado se centra en profundizar en el concepto de liderazgo y en sus diferentes teorías a lo largo de la historia, con el objetivo específico de analizar una de ellas desde la perspectiva de la Generación Z, en concreto, la teoría del liderazgo transformacional. Se obtendrán conclusiones y se realizarán aportaciones sobre el encaje del estilo de liderazgo analizado en esta nueva generación.

La idea de esta investigación es dar a conocer las características de un líder que demandan los miembros de esta generación con el fin de informar a las empresas y a sus líderes, de manera que puedan adaptar sus estilos de liderazgo para atraer y promover una mejor inserción laboral. Asimismo, se pretende lograr un mejor entendimiento entre este nuevo grupo, que se está introduciendo en el mercado laboral, y sus líderes empresariales, pudiendo aprovechar al máximo su potencial.

Los objetivos específicos del trabajo son:

- Comprender el concepto de liderazgo y las distintas teorías que lo rodean.
- Ampliar el conocimiento sobre los miembros de la Generación Z.
- Analizar cómo se ajusta el liderazgo transformacional en la Generación Z.

1.3. Metodología

La metodología utilizada en este trabajo ha sido de carácter cualitativo basada en distintas técnicas. Por un lado, con el fin de conocer y profundizar más en el marco teórico del trabajo, en concreto en los apartados de liderazgo y de la Generación Z, se ha realizado un estudio bibliográfico, que consiste en la consulta de publicaciones académicas, artículos, etc. Por otro lado, para la obtención de conclusiones y de aportaciones se han aplicado dos técnicas de investigación. En primer lugar, se han llevado a cabo entrevistas personales para obtener sugerencias y conocer opiniones sobre el tema en cuestión. En segundo lugar, se ha elaborado una encuesta dirigida al grupo de interés, con la intención de lograr un mayor alcance de participantes y recopilar datos de manera objetiva.

1.4. Estructura

A lo largo del trabajo, se tratarán los diferentes temas necesarios para abordar la investigación y poder arrojar conclusiones interesantes.

En el primer apartado, se presenta el tema del liderazgo, se define el concepto y se analiza su evolución a lo largo de la historia. Una vez comprendido el concepto, se examinan algunas de las principales teorías de liderazgo hasta llegar al liderazgo transformacional, la teoría objeto de estudio.

En el segundo apartado, se profundiza en la Generación Z, definiendo el concepto y ahondando en los rasgos de sus miembros. Además, de las características personales, también se tratan las características profesionales, en concreto, sus factores motivacionales y sus demandas laborales.

En el tercero, se lleva a cabo el trabajo de campo que comienza con la recogida de información mediante entrevistas con miembros del grupo de estudio y a través de una encuesta.

En el siguiente apartado, se analizan los resultados obtenidos en las dos técnicas utilizadas para la recolección de datos, y se discute el encaje del liderazgo transformacional en la generación.

Y finalmente, se presentan las conclusiones extraídas a lo largo del trabajo que responden a los objetivos previamente especificados, aportando conocimiento sobre el tema investigado.

2. LIDERAZGO Y TEORÍAS

2.1. El concepto de liderazgo y su evolución

Desde el punto de vista de la empresa, John Kotter (1999), profesor emérito de liderazgo de la Escuela de negocios Harvard, define el liderazgo como “la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”. Sin embargo, esta no es la única definición de liderazgo. El término liderazgo abarca muchas facetas, por lo que es difícil encontrar una definición clara y universalmente aceptada (Zalles, 2011). Ralph M. Stogdill (1974), autor de “Teorías e Investigación del Liderazgo”, señala que hay tantas definiciones de liderazgo como personas que hayan pensado en dicho concepto.

A lo largo de la historia, el concepto de liderazgo ha experimentado una evolución constante. El liderazgo ha estado siempre presente, desde las antiguas civilizaciones hasta nuestros días, y la figura del líder ha ido adaptándose y transformándose de acuerdo con las necesidades cambiantes de la sociedad.

En las antiguas civilizaciones, la estructura social adoptó una organización jerárquica, dando lugar a la aparición de líderes tanto civiles como religiosos. Los líderes eran aquellos que controlaban y organizaban las actividades, coordinando los esfuerzos y distribuyendo las diferentes tareas. Ejemplos de este liderazgo son la administración de los templos en la civilización Sumeria, dónde los sacerdotes eran los encargados de administrar los bienes de la sociedad; las grandes construcciones de Egipto, coordinadas y supervisadas por capataces con amplios conocimientos en geometría, estereotomía y astronomía, entre otros; o el Código de Hammurabi, elaborado por los babilonios, en él que se refleja la importancia de supervisar a las personas y a los procesos (Estrada, 2007).

En la Edad Media, predominaba el feudalismo. Este sistema político consistía en la concesión de tierras por parte del rey a nobles a cambio de su fidelidad, surgiendo la figura de los terratenientes. Los terratenientes eran los grandes propietarios de las tierras, sobre las que tenían máxima autoridad y sobre las que ejercían el papel de líder. Por consiguiente, eran los responsables de organizar a todas las personas que trabajaban en sus tierras y estaban bajo su poder, así como de administrar la justicia y recaudar impuestos (Acosta, 2018).

El sistema terrateniente estuvo presente hasta finales del S. XV, cuando los siervos lograron emanciparse de los señores feudales, alcanzando así su libertad. Esta emancipación fue el resultado de levantamientos liderados por personas revolucionarias que abogaban por la igualdad y la justicia social. Estos líderes inspiraron a los siervos a sublevarse contra la estructura feudal, promoviendo un cambio en las relaciones de poder y una mejora en sus condiciones de vida. Como consecuencia de todo esto, surgieron nuevos métodos de administración agrícola e innovadores sistemas de manufactura de bienes, así como los sistemas de industria caseros. Estos cambios dieron lugar a nuevas formas de organización social y económica que serán la base para la Revolución Industrial (Estrada, 2007).

La Revolución Industrial comienza en la segunda mitad del S. XVIII en Inglaterra y supuso un cambio económico, social y político (Palmero, 2022). Este acontecimiento implicó un cambio en el concepto de líder; hasta ahora, los líderes eran personas de la aristocracia, nobleza o figuras religiosas, sin embargo, con la llegada de la Revolución Industrial, surgieron nuevas figuras de líderes como los empresarios. Los empresarios buscaban lograr sus objetivos y alcanzar una producción a gran escala, por lo que se empezó a hablar de habilidades propias de un buen líder como la productividad, la eficiencia y la gestión del tiempo (Acosta, 2018).

El liderazgo ha seguido evolucionando, y en la actualidad, no se basa en la autoridad ni únicamente en lograr los objetivos, sino en la forma en la que una persona es capaz de influenciar y motivar a las personas para la consecución de un objetivo común. Además de esto, un líder tiene que ser capaz de elegir el estilo de liderazgo adecuado según el contexto y las necesidades cambiantes de la sociedad.

2.2. Teorías de liderazgo

El fenómeno del liderazgo ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo, numerosos autores han llevado a cabo investigaciones con el objetivo de definir las características de un buen líder. Las primeras teorías se centraron principalmente en la figura del líder y en sus características innatas; sin embargo, posteriormente surgieron teorías más complejas que consideraban otros elementos como el entorno, las circunstancias y las interacciones sociales (Robles Perelétgui, 2022). A continuación,

haremos una revisión de la evolución de las diferentes teorías de liderazgo de la historia para comprender mejor este fenómeno.

La teoría del Gran Hombre

El estudio del liderazgo tiene sus inicios en la teoría del Gran Hombre desarrollada por Thomas Carlyle en el siglo XIX, la cual señala que hay determinadas personas que nacen con las habilidades propias de un líder, es decir, los líderes nacen siendo líderes. Carlyle centra su teoría en la observación de los grandes héroes de la historia, los cuales dirigían la sociedad, y han desempeñado un papel fundamental en los acontecimientos históricos (Giraldo & Naranjo, 2014).

La teoría de los rasgos

A partir de la teoría del “Gran Hombre” se desarrolló la teoría de los rasgos. Esta teoría también defiende que son ciertos rasgos de las personas los que diferencian a una persona líder de otra que no, pero a diferencia de la anterior, esta no se centra en la excepcionalidad de ciertos personajes históricos sino en identificar características generales y comunes que distinguen a los líderes (Parisi & Sánchez, 2020). A lo largo de la historia se han realizado diferentes estudios para identificar los diferentes rasgos de un líder, uno de ellos el de Ralph M. Stogdill en 1948.

Según McGuire (2004), Stogdill concluyó en su estudio “Personal Factors Associated with Leadership” que la importancia de un factor de liderazgo se determina por la frecuencia con la que se demuestra que ese factor tiene correlación positiva con el liderazgo, independientemente del número de estudios realizados en los que aparece. Además, el estudio clasifica todos los factores relacionados con el liderazgo en seis categorías: Capacidad, Consecución de logros, Responsabilidad, Participación, Estatus y Situación.

Posteriormente, en 1970, Stogdill llevó a cabo un análisis de numerosos estudios sobre el tema con el fin de determinar los rasgos más comunes presentes en un líder exitoso. Su análisis reveló algunos rasgos comunes con el estudio realizado en 1948, como la responsabilidad o la consecución de logros, pero también se encontraron

importantes variaciones. Por tanto, no se llegó a una conclusión respecto a los rasgos necesarios para que un líder sea eficaz, pues los factores situacionales afectan al éxito de un líder (McGuire, 2004).

Las teorías del comportamiento

La falta de conclusiones de los rasgos necesarios para ser un líder eficaz llevó a un cambio de enfoque en el estudio del liderazgo, surgiendo las teorías centradas en el comportamiento de los líderes respecto a sus seguidores. La diferencia más importante de estas teorías en comparación con las anteriores es la creencia de que se puede aprender a ser líder, es decir, no es algo innato (Alcázar, 2020). Algunos de los estudios más importantes que analizan las teorías conductuales son los de la Universidad de Iowa, los de la Universidad Estatal de Ohio, y los de la Universidad de Michigan (Gómez-Rada, 2018).

Respecto al primero, en 1939, Kurt Lewin, psicólogo y profesor de la Universidad de Iowa; Lippitt y White junto con otros investigadores de la universidad llevaron a cabo un estudio que exploraba la influencia de diferentes estilos de liderazgo en el comportamiento. El estudio se basó en un experimento social realizado a niños. La metodología del experimento consistió en dividir a los niños en 3 grupos, cada grupo liderado por un monitor designado que ejercía un tipo de liderazgo previamente acordado. El objetivo principal era evaluar cómo cada estilo de liderazgo afectaba la conducta del grupo y cómo los participantes respondían a las diferentes formas de dirección. Los tres estilos de liderazgo definidos fueron: el liderazgo autoritario, el democrático y el *laissez-faire* (Pazmiño, Beltrán & Gallardo, 2016).

Cherry (2006) define el liderazgo autoritario como un estilo controlador y dictatorial. El líder decide sin consultar al resto del grupo y espera obediencia por parte de los subordinados. Los resultados de este grupo demostraron que bajo este estilo de liderazgo había una tendencia a perder la iniciativa, a la insatisfacción, a la agresividad entre los miembros del grupo, y a la independencia; además, solo se trabajaba en la presencia del líder (Wheeler, 2008). Se generaba un ambiente negativo y de tensión.

Para Lobo Pérez (2019) el liderazgo democrático es completamente diferente al autoritario. En este caso, el líder busca la participación de todos para la toma de

decisiones, sin imponer sus decisiones. Este estilo de liderazgo crea un ambiente cómodo y amistoso. En el experimento, el grupo mostró altos niveles de motivación y satisfacción, además de una participación activa (Ronald, 2014). Este estilo demostró ser el más efectivo.

El liderazgo laissez-faire según Gonzalez & Cubillán (2012) se caracteriza por la amplia libertad del grupo para la toma de decisiones. El líder deja las responsabilidades y decisiones al grupo, situándose en un segundo plano. La ausencia de orientación y dirección provoca una menor concentración en el trabajo, estando los niños menos centrados en las tareas (Wheeler, 2008).

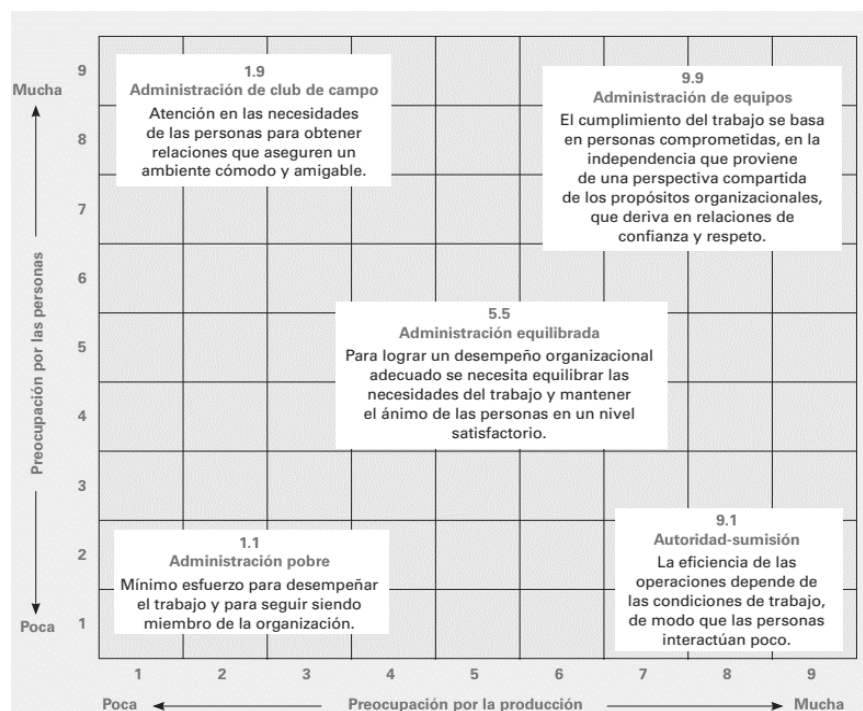
Los otros dos estudios mencionados, los de la Universidad Estatal de Ohio y los de la Universidad de Michigan, se realizaron en la misma época, a mediados del S. XX, y ambos tenían el mismo objetivo, identificar las diferentes variantes del comportamiento de un líder efectivo (Minaya, 2014). El primero, el estudio de la Universidad Estatal de Ohio, utilizó cuestionarios como instrumentos de medición, el “*Leader Behavior Description Questionnaire, (LBDQ)*” y el “*Supervisory Behavior Description (SBD)*” (Lupano & Castro, 2005). Estos cuestionarios, fueron entregados a empleados de distintas organizaciones para que informaran de la frecuencia de ciertos comportamientos por parte de su líder (Minaya, 2014). La lista inicial de dimensiones de la conducta del líder era extensa, sin embargo, se terminó resumiendo en dos categorías: la iniciación de la estructura y la consideración. La primera, hace referencia a las conductas orientadas a la consecución de las metas; y la segunda, describe los comportamientos del líder con sus subordinados, que tienen como fin crear relaciones de confianza mutua y respeto (Alcázar, 2020). Según Minaya (2014), el estudio de la Universidad de Michigan identificó dos conductas similares a las del primero: la orientación hacia el empleado, equivalente a la consideración en el estudio de la Universidad Estatal de Ohio, y la orientación hacia la producción, equivalente a la iniciación de la estructura.

En definitiva, estos dos últimos estudios identificaron 2 dimensiones clave del comportamiento de un líder efectivo: el comportamiento centrado en las personas y el centrado en las metas. En relación con el de las personas, se concluyó que existía una correlación positiva con la satisfacción de los empleados; y el comportamiento más enfocado a las metas se relacionaba más con la productividad. Además, se estableció que

los dos comportamientos identificados son independientes, pero no mutuamente excluyentes, y generalmente los que muestran los dos comportamientos son más efectivos. Sin embargo, se observaron excepciones en ambas investigaciones, lo que subraya la importancia de considerar factores situacionales en el fenómeno del liderazgo (Alcázar, 2020).

A raíz de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la Universidad de Michigan surge en 1982, el modelo de la rejilla gerencial planteado por Blake y Mouton. Se trata de una matriz 9x9 que ayuda a evaluar el liderazgo en las organizaciones en base a las 2 dimensiones identificadas en los dos estudios de las universidades mencionadas: el interés por las personas y el interés por la producción. Como podemos ver en la Figura 1, el modelo plantea que el estilo óptimo de liderazgo es aquel en el que el líder muestra un alto interés por la producción y por las personas, conocido como el estilo 9,9 (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Figura 1: Modelo de la rejilla gerencial



Fuente: adaptado de Comportamiento organizacional (p. 372), por Chiavenato, 2017, McGraw Hill Education.

Las teorías de la contingencia

Hasta ahora las teorías se centraban mayoritariamente en el líder, en sus rasgos y en su comportamiento. En los estudios realizados se había logrado identificar algunos rasgos y algunos estilos de comportamiento relacionados con el liderazgo efectivo, sin embargo, siempre había excepciones, pues no se estaban teniendo en cuenta los factores situacionales. El entorno en el que se ejerce el liderazgo afecta de manera significativa a la eficacia de este. Dentro de este enfoque, Ronald (2014) destaca: la teoría de la contingencia, la teoría de la trayectoria-meta, la teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard, y la teoría de la decisión normativa.

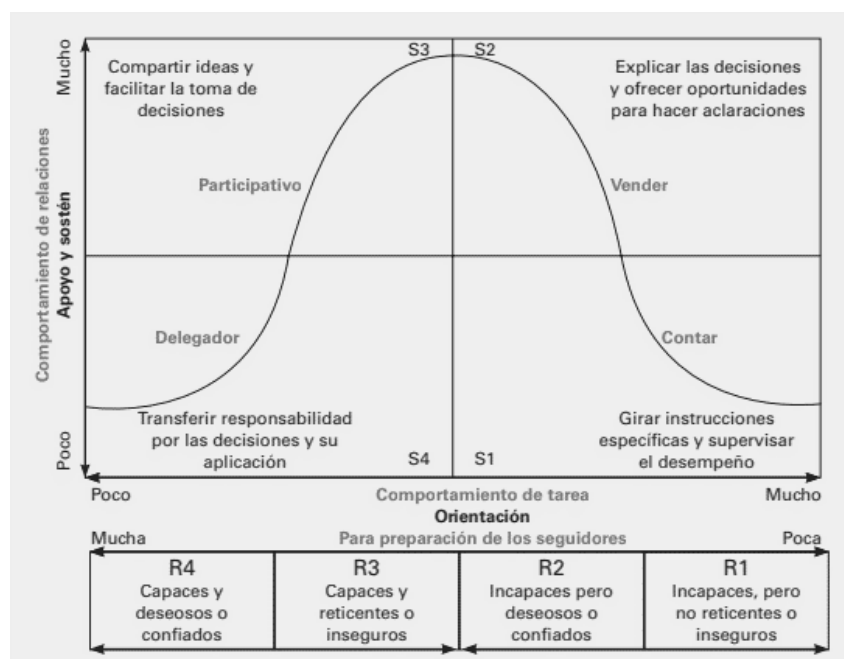
La teoría de la contingencia de Fiedler de 1967 fue la primera en considerar la situación a la hora de estudiar el liderazgo. Fiedler, lo primero que hizo para su estudio fue la creación del Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido o CTMP con el objetivo de identificar a aquellos líderes orientados a las tareas y a aquellos orientados a las relaciones, pues considera que el estilo de liderazgo no cambia, sino que es innato. Una vez identificado el estilo, analizó la situación en base a tres elementos: las relaciones líder-seguidores, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder. En función de la situación de estos elementos, se podrá determinar si el liderazgo será exitoso o no (Guerra, 2018).

Según Gómez Ortiz (2008), **la teoría de la trayectoria-meta** de Robert House y colaboradores de 1970, sostiene que el papel del líder es aumentar la motivación de los subordinados. Para ello, el líder debe dejar claras las tareas, despejar la trayectoria hacia la meta quitando los posibles obstáculos, y ampliar los beneficios de los empleados para lograr una mayor satisfacción en ellos. El líder está a disposición de sus empleados y su comportamiento tiene cuatro componentes: el líder directivo, el apoyador, el participativo y el orientado a la realización. En función del contexto, el líder se comportará de la manera que considere más eficaz.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard señalan en su **teoría situacional del liderazgo** de 1969 que la cantidad ideal de conducta centrada a las tareas y conducta centrada a las relaciones por parte del líder dependerá de la madurez de los subordinados (Yukl, 1990). Según Alcázar (2020), Hersey y Blanchard entienden la madurez como “la medida en que las personas tienen la habilidad y disposición de cumplir con una tarea específica” (Teoría

de liderazgo situacional, párrafo 5). Dependiendo del nivel de madurez se identificaron distintos estilos de liderazgo. El nivel de madurez 1, el más bajo, está asociado con un liderazgo basado en dar órdenes, pues el subordinado no tiene los conocimientos ni la seguridad para hacer la tarea. En el nivel 2, el líder se caracteriza por persuadir, el subordinado tiene ciertos conocimientos, aunque sigue estando incapacitado, y tiene la motivación y confianza para realizar la tarea. En el nivel 3, el subordinado ya tiene los conocimientos, las habilidades necesarias para realizar la tarea, pero le falta seguridad para desenvolverse y aportar en ella, por lo que el líder tiene un carácter participativo. Y finalmente, en el nivel 4, el líder delega y deja a los subordinados tomar las decisiones porque pueden y quieren (Pradenas, 2015). La figura 2 muestra claramente los distintos niveles de madurez y el estilo del líder:

Figura 2: Teoría situacional del liderazgo



Fuente: adaptado de Comportamiento organizacional (p. 384), por Chiavenato, 2017, McGraw Hill Education.

Cueva (2019) analiza **la teoría de la decisión normativa** de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990). Esta teoría considera que la participación de los subordinados en la toma de decisiones afecta a dos variables: la aceptación de los subordinados y la calidad

de la decisión. Por tanto, el comportamiento del líder en el proceso de toma de decisiones determinará el grado de compromiso por parte de los subordinados para implementar la decisión y la calidad de esta. Los investigadores identificaron cinco procedimientos para la toma de decisiones:

- Autocrático I (AI): el líder toma decisiones por sí mismo con los conocimientos que tiene.
- Autocrático II (AII): el líder toma decisiones por sí mismo, después de obtener la información que necesita de sus subordinados.
- Consultivo I (CI): el líder comparte con algunos subordinados, de manera individual, el problema, escucha sugerencias y luego, con la información que disponía inicialmente y la nueva, toma la decisión por sí solo.
- Consultivo II (CII): el líder comparte con el grupo el problema para recopilar ideas y distintos puntos de vista, y posteriormente toma la decisión por sí solo.
- Grupal (G): el líder comparte el problema con el grupo y juntos toman una decisión.

El estilo que utilice el líder dependerá del contexto, teniendo en cuenta factores como la cantidad de información relevante de la que dispone el grupo, su probabilidad de aceptación de la decisión, si son competentes o no, y su disposición a cooperar, entre otros. Los resultados del modelo señalan que, si las circunstancias son las ideales, es decir, el grupo y el líder poseen información relevante, si hay cooperación y si son competentes, la participación conducirá a una mayor aceptación y calidad. Si todos participan, la decisión se puede considerar grupal y beneficiosa para la gran mayoría, además al discutir todas las alternativas en grupo, la probabilidad de que sea la mejor opción es mayor (Cueva, 2019).

Las teorías contemporáneas

A finales del siglo XX, comenzaron los estudios de dos estilos de liderazgo que son tendencia de estudio en la actualidad: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (González & Agudelo, 2014).

Según Daft (2006), citado por Pradenas (2015, p.23), **el liderazgo transaccional** se entiende como “una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores”. Bass y Avolio (2004) señalan que las principales características de este liderazgo son tres: la recompensa contingente, la dirección por excepción activa y la dirección por excepción pasiva. La primera característica, es la interacción entre el líder y sus seguidores basada en una transacción recíproca acordada, el líder y los seguidores negocian los objetivos y las recompensas. Si se cumplen los objetivos establecidos por el líder, se premia a los seguidores; en caso contrario, el líder castiga o sanciona. La segunda y la tercera característica hacen referencia al tipo de intervención del líder; en el caso de la dirección por excepción activa, el líder evita que se produzca cualquier error o desviación, pues está pendiente y toma medidas correctivas. En cambio, en la dirección por excepción pasiva, el líder interviene una vez se ha detectado el error. Generalmente, las intervenciones del líder son negativas.

El liderazgo transformacional, al contrario que el liderazgo transaccional, se centra en motivar, estimular e inspirar a los subordinados para que se comprometan con los objetivos establecidos de la organización, de manera que contribuyan de manera significativa a su alcance y, además, desarrollen en el proceso su capacidad de liderazgo, con la ayuda de los líderes. Como resultado, los subordinados se muestran más motivados, satisfechos y alcanzan mayores resultados (Bass & Riggio, 2006). Los componentes de este tipo de liderazgo según Bass & Riggio (2006), son cuatro:

- **Influencia idealizada:** los líderes transformacionales ejercen una influencia idealizada al adoptar comportamientos ejemplares que generan admiración y confianza entre sus seguidores. Estos líderes son vistos como modelos a seguir. La influencia idealizada abarca tanto el comportamiento del líder como las características que los seguidores le atribuyen, demostrando una relación entre la conducta del líder y las percepciones de sus seguidores. Asimismo, los líderes con una gran influencia idealizada destacan por tener una mayor disposición para tomar riesgos, por una coherencia constante y confiable, y por su ética y moral.
- **Motivación inspiracional:** esta característica también es propia de los líderes transformacionales. Estos, se caracterizan por tener la capacidad para motivar e inspirar a sus seguidores logrando el compromiso del grupo con los objetivos.

Para ello, buscan dar significado al trabajo y generar desafíos, además de fomentar el trabajo en equipo, expresar entusiasmo y compromiso con el futuro.

- Estimulación intelectual: los líderes animan a los subordinados a ser creativos y a ser capaces de innovar, probando nuevos enfoques para la resolución de problemas, sin criticar sus ideas.
- Consideración individualizada: en un clima de aprendizaje y apoyo, los líderes transformacionales practican la consideración individualizada. Los líderes actúan como mentores, ayudando y potenciando las capacidades de los subordinados. Además, el trato es personalizado, el líder conoce las necesidades de sus seguidores y emplea estímulos para que crezcan y logren desarrollar un nivel de potencial más alto.

En conclusión, hemos podido observar que el estudio del liderazgo ha pasado por muchas fases, pero finalmente lo que está claro es que no hay un único estilo de liderazgo efectivo, sino que habrá que tener en cuenta las circunstancias y el contexto para determinar el estilo que permitirá alcanzar los mejores resultados.

La siguiente tabla resume las diferentes teorías del liderazgo a lo largo de la historia:

Figura 3: Resumen teorías del liderazgo

La teoría del Gran Hombre	
La teoría de los rasgos	
Las teorías del comportamiento	• El estudio de la Universidad de Iowa • El estudio de la Universidad Estatal de Ohio • El estudio de la Universidad de Michigan
Las teorías de la contingencia	• La teoría de la contingencia • La teoría de la trayectoria-meta • La teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard • La teoría de la decisión normativa
Las teorías contemporáneas	• El liderazgo transaccional • El liderazgo transformacional

Fuente: elaboración propia

3. GENERACIÓN Z

3.1. Concepto y características

En la actualidad, existe una tendencia a clasificar a las generaciones en función de las circunstancias sociales, históricas y tecnológicas que les rodean y marcan sus oportunidades de crecimiento y desarrollo. Esta clasificación agrupa a los individuos nacidos en un período concreto, por lo que tienden a experimentar eventos históricos, avances tecnológicos y cambios sociales parecidos, resultando en unas características y actitudes que los definen y tienen un impacto significativo en su vida (Días, Caro & Gauna, 2015). Según la Real Academia Española, una generación se puede definir como: “el conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (RAE, s.f.). Por tanto, dependiendo del período de nacimiento se pueden identificar diferentes generaciones, cada una con sus circunstancias y comportamientos. Los períodos no están universalmente consensuados, pero se puede hacer una aproximación de estos. El siguiente cuadro, muestra las diferentes generaciones y sus respectivos períodos:

Figura 4: Resumen generaciones

GENERACIÓN	PERÍODO
Baby Boomers	1946-1964
Generación X	1965-1979
Generación Y o Millennials	1989-1994
Generación Z	1995-2010

Fuente: elaboración propia

La generación de los Baby boomers son los nacidos justo después de la Segunda Guerra Mundial, en el período del baby boom, época en la que la tasa de natalidad se disparó, sobre todo en países anglosajones. Se trata de una generación independiente, muy comprometida e idealista con intención de cambiar el mundo. Buscan estatus, lealtad y calidad de vida. La Generación X, se caracteriza por ser personas independientes, pues

sus padres trabajaban y no siempre estaban en casa; además de desconfiados y pragmáticos debido a su desarrollo en un período de cambios económicos y sociales rápidos, vivieron la transición de lo analógico a lo digital. Buscan un balance entre su vida laboral y personal. La siguiente generación, los Millennials o Generación Y, crecieron con Internet y son personas abiertas. Priorizan el crecimiento personal y profesional a las ganancias, por lo que están constantemente buscando nuevas oportunidades (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño & Roncallo-Lafont, 2017). La sucesora a los Millennials es la Generación Z, la cual se caracteriza por su dominio de la tecnológica, utilizan Internet para obtener cualquier información, acostumbrándose a la inmediatez. Respecto al trabajo buscan flexibilidad, espacios creativos y una continua retroalimentación, valorando positivamente el mentoring (Robles Perelégui, 2022). Esta generación está comenzando a incorporarse al mundo laboral, lo que plantea cambios en las organizaciones y en la forma de liderar con el fin de adaptarse a ellos; por tanto, en el presente trabajo profundizaremos en sus características y comportamientos.

La Generación Z, como hemos visto, agrupa a todos los individuos nacidos entre 1995 y 2010. Se trata de una generación muy diversa que se define principalmente por la tecnología.

La tecnología, es parte de su identidad, han nacido en la era digital, no conocen un mundo sin Internet, y utilizan las tecnologías a la perfección, es por ello por lo que también son conocidos como los “nativos digitales” (Singh & Dangmei, 2016). Se trata de una generación globalizada que tiene acceso ilimitado a cualquier tipo de información en Internet y recurre a él para solucionar cualquier tipo de problema, son individuos prácticos (Vilanova, 2019). Sin embargo, el hecho de obtener mucha información y de manera prácticamente inmediata, tiene algunas desventajas como la impaciencia y la falta de atención. La multitarea, es una característica de este grupo, tienden a dividir su atención entre múltiples tareas al mismo tiempo, sin centrar su atención en una sola; el constante bombardeo de información dificulta aún más su concentración (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016). Otra característica de esta generación impulsada por las tecnologías es su preocupación por cuestiones sociales como la pobreza, la desigualdad o el cambio climático. La posibilidad de intercambiar información y

comunicarse con personas de distintas partes del mundo les permite conocer distintas opiniones y realidades, y les facilita generar acción comunitaria, manifestando sus preocupaciones y creando grupos en los que colaboran para resolver problemas que les preocupan (Maioli & Filipuzzi, 2016).

Además de la tecnología, esta generación se puede definir según Vilanova y Ortega (2017), citado por Cerezo (2019), en función de cuatro términos: irreverentes, inmediatez, inclusión e incertidumbre.

En primer lugar, se pueden definir como irreverentes, ponen en cuestionamiento la autoridad. Son personas independientes y autodidactas que no dudan en cuestionar a sus superiores. En segundo lugar, como hemos explicado anteriormente, están acostumbrados a la inmediatez, Internet y las redes sociales les proporcionan información de manera inmediata y en tiempo real. En tercer lugar, la inclusión, la diversidad es una característica de esta generación potenciada por la globalización que les permite conectar con personas de distintas partes del mundo y conocer distintas realidades y puntos de vista. Finalmente, en último lugar, la incertidumbre también les define, el mundo en el que han nacido está en constante cambio y nada es estable.

3.2. Factores motivacionales y demandas laborales

Como consecuencia del mundo cambiante en el que se desarrollan, son individuos con una alta capacidad de adaptación, y no les asusta el cambio. Por tanto, no conciben la idea de permanecer en una empresa pudiendo estar en otra que les ofrezca nuevos retos y oportunidades de crecimiento. La lealtad hacia la organización, característica de otras generaciones, como la de los Baby boomers, se ha ido perdiendo. Con el fin de reforzar la lealtad y fidelizar a esta generación se han estudiado aquellos factores que les motivan y las expectativas que tienen en el ámbito laboral (Rodríguez & Leiva, 2021). El salario es algo importante para ellos, sin embargo, priorizan otras cosas. Algunas de las demandas y motivaciones identificadas por algunos autores como Battista, Cabrera & Villanueva (2014) y Cerezo (2019) son:

- Resultados a corto plazo: la necesidad de ver resultados en el corto plazo es un factor clave para los miembros de esta generación al considerar la permanencia en una organización. Demandan ascensos rápidos como consecuencia de su

impaciencia y, en caso, de surgir una nueva oportunidad de trabajo no dudan en renunciar a su actual puesto (Mascó, 2012, citado por Battista et al., 2014).

- Flexibilidad laboral: la posibilidad del teletrabajo y de horarios flexibles es un factor decisivo para muchas personas de este grupo a la hora de solicitar un trabajo. Esta flexibilidad les permite una mayor conciliación entre la vida profesional y personal (Vilanova, 2019). Según Rodríguez & Leiva (2021), un estudio de Randstad realizado en 2019, lo sitúa como uno de los factores más importantes a valorar al decidir un puesto de trabajo con un 43%.
- Autoempleo: los miembros de esta generación se caracterizan por ser independientes y emprendedores, la idea de crear una empresa y ser sus propios jefes, es una opción muy común en este grupo (Cerezo, 2019). Si las empresas no se adaptan a sus necesidades y demandas no descartan el autoempleo (Mascó, 2012, citado por Battista et al., 2014).
- Life balance: la generación busca la conciliación trabajo y vida personal, dando mayor importancia a la vida personal, no ven el trabajo como un fin sino como un medio (Navós & Trottini, 2016)
- Disfrute: el entusiasmo y disfrutar en el trabajo es una prioridad, no ven el trabajo solo como una forma de ganarse la vida, sino que buscan disfrutar de él y sentirse satisfechos con lo que hacen (Cerezo, 2019).
- Relaciones con los compañeros y con los jefes: el ambiente de trabajo también es importante, una buena relación de equipo y con tu jefe hace que disfrutes del trabajo y genera un trabajo más eficiente. A los jóvenes les gusta escuchar y sentirse escuchados, así como saber que se preocupan por sus inquietudes, la confianza para ellos es importante (Cerezo, 2019). Además, el jefe no es visto como una autoridad, sino como un guía o un mentor, que les da seguimiento y feedback constante (Navós & Trottini, 2016).
- Redes sociales e Internet: el uso de las tecnologías y redes sociales son demandadas por este grupo como medio de comunicación y de trabajo, pues para ellos son una parte fundamental en su día a día. (Mascó, 2012, citado por Battista et al., 2014).

- Cuestiones sociales: la sociedad y el planeta son muy importantes para los jóvenes, por lo que buscan empresas que muestren su compromiso e interés en mejorar la sociedad y el planeta. (Mascó, 2012, citado por Battista et al., 2014).
- Multitareas: la monotonía y la rutina es algo aburrido, por lo que prefieren la multiplicidad de tareas (Cerezo, 2019).

En los últimos años, las organizaciones han empezado a incorporar a estos jóvenes en sus equipos, y lo seguirán haciendo en el futuro próximo. Las organizaciones y sus líderes deberán conocer bien las expectativas y las motivaciones de estos con el fin de saber aprovechar el potencial de esta generación y lograr una buena integración. El líder deberá analizar las características, las circunstancias y el contexto para saber ejercer un liderazgo apropiado que se adapte a este nuevo contexto.

4. TRABAJO DE CAMPO

4.1. Obtención de la información

El objetivo de este trabajo es el estudio de una de las teorías de liderazgo desde el punto de vista de la Generación Z, concretamente la teoría del liderazgo transformacional. Se pretende determinar cómo encajaría esta teoría en la generación, y qué opiniones y sugerencias tienen acerca de esta. Para ello, realizaremos un análisis metodológico. El análisis metodológico puede ser de dos tipos: cuantitativo o cualitativo. Para este trabajo, hemos elegido el análisis cualitativo.

La investigación cualitativa tiene como fin la comprensión de los fenómenos sociales mediante la obtención de información detallada sobre los comportamientos y opiniones de un colectivo con características similares (Ivankovich-Guillén & Araya-Quesada, 2011), en este caso el fenómeno estudiado será el liderazgo transformacional, y el colectivo será la Generación Z. Dentro de las distintas técnicas cualitativas hemos elegido dos, las entrevistas en profundidad y la encuesta, concretamente la encuesta online. Estas nos permitirán llevar a cabo un análisis de términos para una comprensión íntegra y profunda de este fenómeno.

Antes de comenzar la investigación, es necesario definir el universo, es decir, nuestro público objetivo; por lo que lo definimos como aquellos individuos pertenecientes a la Generación Z (nacidos entre 1995 y 2010), mayores de 18 años, residentes en España. Según los datos de 2022 del Instituto Nacional de Estadística (INE), que se muestran en el cuadro a continuación, el universo aproximado objeto de estudio es 5.931.930 (Instituto Nacional de Estadística, 2022).

Figura 5: Universo objeto de estudio

EDAD	POBLACIÓN
18 años	493.009
19 años	482.239
20 años	483.885
21 años	490.508

22 años	483.021
23 años	473.666
24 años	484.953
25 años	483.979
26 años	490.393
27 años	499.914
28 años	517.853
29 años	533.500
TOTAL	5.931.930

Fuente: adaptado de INE (2022).

4.2. Entrevistas en profundidad

La primera técnica, la entrevista en profundidad, se puede definir como un encuentro personal entre el investigador y el entrevistado. Se trata de una conversación abierta en la que el investigador hace preguntas para obtener respuestas que permitan la comprensión de las creencias y opiniones del entrevistado respecto a diferentes situaciones o experiencias (Taylor & Bogdan, 2008).

El tamaño de la muestra ha sido elegido en función del principio de saturación, el cual establece la representatividad de la muestra basándose en la información ya obtenida, pues señala que, a partir de un número determinado, la información proporcionada tiende a repetirse (Navarrete, 2000). Por tanto, hemos realizado hasta 8 entrevistas. A la hora de seleccionar la muestra se ha tratado de elegir a personas de ambos sexos, y se ha valorado positivamente si han tenido alguna experiencia en el mundo laboral para poder obtener un punto de vista personal de cada uno de ellos. La selección de la muestra ha sido la siguiente:

1. N.L.R. Mujer. 21 años. Experiencia laboral.
2. D.V.S. Mujer. 21 años. Experiencia laboral.

3. L.M.H. Mujer. 18 años. Sin experiencia laboral.
4. S.C.M. Mujer. 21 años. Experiencia laboral.
5. B.O.Z. Hombre. 22 años. Experiencia laboral.
6. A.B.M. Hombre. 21 años. Experiencia laboral.
7. C.L.G. Mujer. 22 años. Experiencia laboral.
8. J.V.P. Hombre. 21 años. Sin experiencia laboral.

Quiero mencionar que las iniciales han sido modificadas para proteger la privacidad de los entrevistados y mantener su anonimato. Asimismo, los números asignados a cada entrevistado serán utilizados más adelante para identificarlos en el momento de hacer referencia a información obtenida de cada uno de ellos.

Antes de realizar las entrevistas, se contactó personalmente con los entrevistados de manera presencial u online, mediante llamada o mensaje a través de la red social WhatsApp; y se les informó del estudio y su finalidad, así como de la cita y de la necesidad de dar previamente, el día de la entrevista, su consentimiento de la utilización de la información obtenida y de su grabación para un posterior análisis. El día de las entrevistas, se utilizó un guion previamente diseñado para llevarlas a cabo y conocer las opiniones y experiencias de los informantes. Las entrevistas fueron realizadas tanto de manera presencial como por videollamada a través de la herramienta Teams en la presencia del entrevistado y el entrevistador. El entrevistador fue el autor del presente trabajo.

4.3. Encuesta

La segunda técnica se define como “conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan” (RAE, s.f.). En este caso, se trata de una encuesta online distribuida a través de un enlace por redes sociales. La ventaja de esta técnica es su amplio alcance y su fácil instrumentalización. Es una técnica muy representativa del análisis cuantitativo, sin embargo, en este estudio la utilizaremos con fines cualitativos.

El diseño de la encuesta se realizó con la herramienta Google Forms y fue distribuido, como hemos mencionado anteriormente, a través de un enlace por redes sociales (WhatsApp e Instagram), lo que facilita su difusión consiguiendo el efecto bola de nieve.

5. DISCUSIÓN

5.1. Entrevistas en profundidad

Una vez realizadas las entrevistas, pasamos a interpretar la información obtenida respecto al liderazgo, y a relacionarla con el marco teórico analizado en este trabajo. Como se menciona anteriormente, se realizará mediante un análisis de los términos más repetidos por las personas entrevistadas.

En la literatura revisada se destacan 4 componentes del estilo de liderazgo transformacional, por lo que vamos a analizar si los entrevistados asocian esas características con su visión de estilo de liderazgo ideal que admiran y desean seguir.

En primer lugar, analizaremos la influencia idealizada del líder. Este componente, como se ha mencionado anteriormente, se basa en la admiración, los subordinados ven al líder como un referente y como un modelo a seguir. En las preguntas en profundidad se preguntó acerca de esta visión y todos los entrevistados coinciden en su admiración hacia esas personas a las que consideran líderes, e incluso se definió liderazgo en base a esa característica.

Entrevistado 1: *“... tener admiración por una persona y querer llegar a ser como él, o sea, un ejemplo a seguir.”*

Además de esta característica, varios entrevistados mencionaron otras como la capacidad de guiar, de organizar y de llevar la voz cantante; sin embargo, las palabras “referente” y “ejemplo” han sido muy utilizadas a la hora de definir y describir a un líder.

Entrevistado 1: *“... creo que es una persona que ha conseguido algo muy importante en la sociedad de hoy en día y es un ejemplo a seguir para mí.”*

Entrevistado 4: *“... es un referente a seguir tanto por gente joven como por personas adultas.”*

Entrevistado 7: *“... porque al final son un referente para ti y me gustaría que me enseñaran a llegar a dónde ellos han llegado.”*

En segundo lugar, está el componente de la motivación inspiracional. Este componente se define como la capacidad de motivar e inspirar para alcanzar unos

objetivos. Los entrevistados destacan la importancia del líder de potenciar y animar a los subordinados; y también la capacidad de transmitir y de inspirar unos valores a los demás.

Entrevistado 5: “... *potenciar a sus compañeros o subordinados en este caso.*”

Entrevistado 4: “*Por su esfuerzo y dedicación, los valores que transmite a todos, tanto dentro de la pista, en este caso jugando al tenis, como fuera.*”

Quiero destacar, la mención del entrevistado 4 a los valores, aquello que mueve a las personas, y es que estos tienen un papel muy importante para los trabajadores, porque aquellos que comparten los valores con la empresa trabajan más motivados, y así lo indica el entrevistado 3. Por tanto, tener la capacidad de transmitirlos es clave para lograr el compromiso del grupo con los objetivos.

Entrevistado 3: “... *tú quieres trabajar en una empresa en la que creas y con la que compartas, ciertos valores, las ideas; y cuantas más ideas compartas con esa empresa y con el objetivo de esa empresa, más útil vas a ser para esa empresa.*”

En tercer lugar, tenemos la estimulación intelectual, el líder estimula la creatividad y la innovación, quiere que los subordinados sean críticos e independientes, que se enfrenten a problemas, los solucionen y que aprendan de sus errores. En las entrevistas en profundidad, todos han dado su opinión respecto al feedback considerándolo como algo positivo y clave para el aprendizaje y la formación y siendo una herramienta de motivación y estimulación intelectual indispensable para el trabajador.

Entrevistado 2: “... *yo creo que el positivo también es muy importante porque anima al trabajador.*”

Entrevistado 7: “*Sí, yo creo que es una de las mejores formas de aprender, porque realmente, si no te dan feedback como que te relajas y no te pones metas.*”

En relación, con la creatividad y la innovación, la mayoría de los entrevistados consideran importante que los líderes dejen cierto margen de libertad a los trabajadores para poder tomar sus decisiones y sacar más provecho de su trabajo, siempre que se tengan los objetivos claros.

Entrevistado 2: *“... no creo que se tenga que regir al cien por cien por la estructura de organización que ha puesto, sino que debe también dejar al trabajador un cierto margen de libertad para que ellos hagan las cosas como se sientan más cómodos y como ellos consideren porque igual les beneficia. Al final es una cabeza pensante contra muchas de su equipo que pueden aportar más cosas.”*

Entrevistado 3: *“Yo creo que siempre hay que poner unas pautas como una base, pero no ceñirse tanto a ellas, porque al final esas pautas igual las ha idealizado solo esa persona, las ha creado solo ese líder y al final se cierra mucho a otras ideas que puedan tener, en ese caso, los trabajadores, que pueden mejorar ese proyecto o crear algo mejor.”*

Entrevistado 6: *“... dejar que el empleado o subordinado pueda tomar unas decisiones propias y, aunque estén fuera de lo que se ha establecido, que, si son correctas y buenas para la empresa, pues que se lleven a cabo.”*

En último lugar, está el componente de la consideración individualizada. Esta característica se basa en el trato individualizado, el líder conoce a sus seguidores y les ayuda a cada uno de ellos a mejorar lo que, de manera individual, necesitan potenciar. Muchos entrevistados coinciden en que la cercanía es algo que les gusta que tenga un líder; consideran que la confianza hasta un punto está muy bien y ayuda a entender mejor a los subordinados.

Entrevistado 2: *“Algo bueno que tenían era que siempre me sacaban tiempo, o sea, estaban súper liados con todo y a la mínima que yo tenía un problema me llamaban o me organizaban una reunión para solucionar mis dudas o problemas, me priorizaban un montón y eso me gustaba mucho.”*

Entrevistado 4: *“Claro, me parece muy importante conocer a cada persona y tratar a cada persona un poco adaptándose a las necesidades que sabes que tiene cada uno.”*

Entrevistado 5: *“... yo lo que intento es ser muy cercano con los chicos, pero dentro de esa cercanía, siempre manteniendo una línea de respeto; poder decirles las cosas y que no les sienten mal y que sepan que estamos ahí para ayudarles.”*

De hecho, la falta de dedicación a los empleados es algo que han indicado que no les gusta, que lo entienden porque pueden estar muy liados y tienen muchas responsabilidades, pero que es algo que podrían mejorar.

Entrevistado 1: *“Lo que menos me gusta es que no me dedicaba tiempo, al ser la becaria, no se centraba en mí, pero lo puedo entender porque al final es el jefe y tiene muchas cosas.”*

Entrevistado 4: *“Pues mira, es verdad que al principio no estuvo muy pendiente. Entonces, yo como que no me sentía querida entre comillas, porque nadie te explica nada, entras ahí a la aventura y es verdad que ella tenía una época de mucho trabajo y entiendo que por esa parte pues no pueda estar tan pendiente, pero me parece muy importante estar ahí.”*

Entrevistado 7: *“... como aspecto negativo yo creo que no estaba como tanto con nosotros, estaba muy liada y no nos podía dedicar tiempo.”*

A parte de la cercanía, también se ha repetido mucho la empatía. Esta característica va muy de la mano con la cercanía, pues te hace ponerte en la situación del otro y esto no se puede poner en práctica si no eres cercano y no conoces las circunstancias que rodean a las personas.

En definitiva, en la mayor parte de las entrevistas hemos visto como el líder transformacional encajaría en la mayoría de ellos; sin embargo, también hay que considerar algunas excepciones, pues hay personas que prefieren otro tipo de líder como podemos ver en el Entrevistado 8. Este entrevistado prefiere un líder serio, que demuestre que jerárquicamente está en un nivel superior, aunque sin ser soberbio, que mantenga una relación estrictamente profesional y se centre únicamente en conseguir los objetivos estableciendo unas pautas y directrices.

Entrevistado 8: *“Serio, bastante serio porque tiene que imponer su autoridad y tiene que creerse que es tu autoridad, no puede tratarte como un igual porque hay una desigualdad. Y no me gustaría que tuviera soberbia, o sea, que no hiciera abuso de su autoridad.”*

Entrevistado 8: *“... la relación que hay es estrictamente laboral.”*

Entrevistado 8: *“No, al final su trabajo es conseguir un resultado, el resultado personal es responsabilidad de cada uno.”*

5.2. Encuesta

El número de participantes de la encuesta que componen la muestra ha sido 100, sin embargo, tras realizar la pregunta filtro para excluir a aquellas personas que no forman parte de la muestra, el número de encuestados definitivos ha sido 97.

La encuesta online está formada por 12 preguntas divididas en tres secciones; la primera contiene la pregunta filtro; la segunda incluye todas las preguntas relacionadas con el liderazgo; y la tercera, las preguntas demográficas. Las preguntas del cuestionario aparecen incluidas en el anexo.

A continuación, pasaremos a interpretar y relacionar los resultados con la literatura del trabajo con el fin de obtener unas conclusiones.

La primera y última sección nos permiten conocer las características de la muestra objeto de estudio, concluyendo que esta se incluye dentro del rango de edad 18-29 años, que pertenece al grupo de la Generación Z (1995-2010). El máximo de edad de los encuestados corresponde a los mayores de la generación y el mínimo coincide con la mayoría de edad en España para facilitar la recogida y no tener problemas con la protección de datos del menor. Más allá de la edad, podemos decir que, según las preguntas demográficas, casi dos tercios de la muestra son mujeres (66%), siendo el resto hombres; y que, del total de la muestra, un 63% tiene experiencia en el mundo laboral.

La segunda sección está compuesta por 9 preguntas relacionadas con el liderazgo transformacional que nos permiten conocer la opinión de los encuestados acerca de este, por lo que vamos a ir analizándolas.

1. ¿Te sentirías más comprometido con un líder que fomente un ambiente de confianza y transparencia?

La confianza, es un pilar fundamental del liderazgo transformacional. Según este estilo de liderazgo, la confianza es clave para que los subordinados tengan un mayor compromiso con los objetivos, pues se involucran y participan más. De hecho, el 99% de los encuestados consideran que la confianza es fundamental para el rendimiento y el bienestar del equipo, lo cual coincide con lo visto en la literatura de este trabajo que destaca la importancia que dan los miembros la Generación Z a la confianza en el lugar de trabajo.

2. ¿Te sentirías más motivado si un líder te involucra en la toma de decisiones relevantes para el equipo?

Esta segunda pregunta hace referencia a uno de los componentes del liderazgo transformacional, la estimulación intelectual. El 95% de los encuestados opinan que la participación en las decisiones del equipo motiva a los miembros de este, los subordinados se sienten valorados al poder dar sus opiniones y sus ideas.

3. ¿Te gustaría que un líder fomentara la autonomía y la autorregulación en el equipo?

Esta pregunta se puede relacionar con la libertad de trabajo que tienen los subordinados. Un 87% de los participantes prefieren la autonomía y autorregulación frente a unas directrices marcadas. Esto es algo característico del componente mencionado en la anterior pregunta, la estimulación intelectual, pues mediante esta forma de trabajo el líder promueve la innovación y la creatividad del equipo.

4. ¿Es importante para ti que un líder demuestre empatía hacia las circunstancias personales de los miembros del equipo?

La consideración individualizada, como hemos visto, es otro de los componentes del liderazgo transformacional, y es el que se trata en esta pregunta. Únicamente un 8% de los encuestados prefieren mantener sus circunstancias personales al margen de su trabajo, valorando positivamente que el líder las comprenda.

5. ¿Crees que un líder debe estar dispuesto a adaptar su estilo de liderazgo para satisfacer las necesidades individuales del equipo?

Esta pregunta sigue la misma línea que la cuarta, pero va un poco más allá, pues ya no es solo que comprenda las circunstancias personales, sino que se adapte a ellas. En este caso, el número de participantes que prefieren que no es mucho mayor que el anterior (34%), aunque sigue siendo mayoría los que prefieren que el líder se adapte a cada uno (66%).

6. ¿Crees que un líder debería promover activamente un sentido de propósito y significado en el trabajo del equipo?

La capacidad de transmitir e inspirar al equipo el sentido del trabajo es uno de los principales rasgos del líder transformacional, conocido como motivación inspiracional. El líder transformacional considera esencial expresar el entusiasmo y compromiso de trabajar por un propósito, y como podemos comprobar en la encuesta, un 92% de los encuestados lo valoran y les gusta sentir que su trabajo tiene un propósito mayor.

7. ¿Te sentirías más comprometido/a con un líder que fomente un ambiente de aprendizaje continuo y desarrollo personal?

Los líderes transformacionales como hemos visto en el marco teórico actúan como mentores y ayudan a los subordinados a desarrollar y potenciar las capacidades de los subordinados practicando la consideración individualizada. El 93% de los encuestados se muestran agradecidos ante las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

8. ¿Consideras importante que un líder promueva y respalde políticas de flexibilidad laboral, como el trabajo remoto o los horarios flexibles, para adaptarse a las necesidades individuales del equipo?

La flexibilidad laboral es una de las herramientas más utilizadas para adaptarse a las necesidades de los distintos miembros del equipo, haciendo referencia también a la consideración individualizada. Ante estas políticas, más de la mitad de los encuestados

(77%) consideran importante que el líder las promueva y respalde dando lugar a un mejor equilibrio laboral y personal, algo muy demandado por la Generación Z.

9. ¿Crees que un líder debería ser un modelo a seguir en términos de ética y valores?

El 94% de los participantes consideran que el líder debe ser un referente y que su integridad es algo fundamental para la moral del equipo. Esto demuestra la influencia idealizada de los líderes y la admiración que generan entre sus seguidores, por lo que la ética y los valores están muy valorados.

En conclusión, según los datos obtenidos de la encuesta, la mayoría de los encuestados prefieren a un líder que tenga las características citadas del liderazgo transformacional, es decir, un líder que motiva, estimula y apoya a los subordinados y que es admirado y considerado un ejemplo para el equipo. Cabe destacar que el rasgo del líder transformacional con mayor discrepancia es la consideración individualizada, pues algunos de los participantes, aunque son minoría, consideran que un liderazgo más rígido es más efectivo que aquel que se adapta a las circunstancias de cada uno.

6. CONCLUSIONES

Como se ha podido observar en este trabajo, el liderazgo ha ido evolucionando con el tiempo y no hay un único estilo de liderazgo correcto, sino que este se adapta a las circunstancias y a los subordinados. Hoy en día, vivimos en un entorno VUCA, en el que todo está en constante cambio y surgen constantemente imprevistos y circunstancias nuevas que demandan cierta flexibilidad en el día a día para poder hacer frente a ellas. La Generación Z, que está empezando a incorporarse en el mundo laboral, ha nacido en este contexto por lo que requiere que los líderes los conozcan y se adapten a ellos.

Así pues, en este trabajo se ha profundizado en el amplio concepto de liderazgo y en su evolución a lo largo de la historia, analizando las distintas teorías de liderazgo de la historia y viendo cómo han ido cambiando las percepciones del liderazgo. En primer lugar, se ha observado como se ha pasado de creer que el liderazgo es algo innato, a creer que uno puede trabajar en ello y convertirse en líder. Y, en segundo lugar, se ha observado como los estudios de liderazgo han pasado de centrarse solo en la figura del líder, a valorar también el contexto y las interacciones sociales, llegando a un liderazgo mucho más emocional y enfocado, no solo en el alcance de los objetivos, sino también en el desarrollo y necesidades de los seguidores.

Además, también se ha podido entender mejor a los miembros de la Generación Z, se ha investigado sobre sus motivaciones y sus demandas, comprendiendo aquello que priorizan y que valoran.

Por último, se ha planteado el encaje del liderazgo transformacional en este grupo generacional, concluyendo que este estilo cumple con su idea del liderazgo ideal, pues se centra en aquello que más valoran: las relaciones, la confianza, y su desarrollo personal y profesional. Por tanto, se puede decir que trabajan mucho más cómodos con este tipo de líder, que les motiva y consigue que muestren un mayor compromiso en el trabajo, pudiendo traducirse en mejores resultados.

En conclusión, se podría decir que este estilo es el que mejor encaje tiene en esta generación, pero no se nos puede olvidar que hay excepciones y hay que tener en cuenta

el contexto y las circunstancias, pues pueden requerir de un estilo de liderazgo diferente para funcionar.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Peña, J. C. (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1582
- Alcázar Cruz, Pedro. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. Recuperado en 24 de octubre de 2023, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden. <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2005). Transformational Leadership (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Battista, A., Cabrera, L., & Villanueva, F. (2014). Demandas laborales de la Generación Z. Trabajo de grado, Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires). <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2423/Battista.pdf>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. Journal of competitiveness, 8(3). https://www.researchgate.net/profile/Andrea-Bencsik/publication/309021397_Y_and_Z_Generations_at_Workplaces/links/586feb8b08aebf17d3a9c19b/Y-and-Z-Generations-at-Workplaces.pdf?sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Canales, P. (2015). Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/1629>

Cerezo, P. (2019). ¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la Generación Z ante su próxima inserción al mundo profesional? (Bachelor's thesis). <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/17509>

Cherry, K. (2006). Leadership styles. Retrieved from. https://www.academia.edu/download/45648285/Leadership_Style_PDF_2.pdf

Chiavenato, I. (2017). Comunicación. En Comportamiento organizacional. (pp. 305-334). México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dinc3a1mica-del-c3a9xito-en-las-organizaciones-2-edici3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>

Cueva Gómez, Y. J. (2019). Programa de Fortalecimiento de Capacidades mediante el Modelo Actual de Gestión Institucional de Vroom y Yetton para Desarrollar el Liderazgo Participativo de los Docentes de la IE N° 15275 de Ullman, del Distrito de Lalaquiz, Provincia de Huancabamba, Región Piura, 2014. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/6851>

Días, C. B., Caro, N. P., & Gauna, E. J. (2015). Cambio en las estrategias de enseñanza-aprendizaje para la nueva Generación Z o de los “nativos digitales”. <https://recursos.educoas.org/sites/default/files/VE14.164.pdf>

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. Clío América, 11(22). <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/download/2440/1801>

Estrada Mejía, S., (2007). Liderazgo a través de la historia. Scientia Et Technica, XIII(34), 343-348. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>

Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo (CABA, 2016). Journal De Ciencias Sociales, (8). <https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.610>

Gómez Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento & Gestión, (24), 157-194. Retrieved January 30, 2024, from

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=.

Gómez-Rada, C. A. (2018). Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones. En M. García-Rubiano, J. Ferro-Vásquez, C. Forero-Aponte, C. Gómez-Rada, & J. Vesga-Rodríguez, Actualizaciones en psicología organizacional (1a ed., Vol. 1, pág. 17). Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/e97de715-b814-4a89-bb7d-beab871840bb>

Gonzalez, D., & Agudelo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad del Rosario, 15.

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content>

González, O. G., & Cubillán, L. G. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. Multiciencias, 12(1), 35-44.

Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. Prospectivas UTC" Revista de Ciencias Administrativas y Económicas", 1(1), 56-75.

https://www.academia.edu/download/56678163/ANALISIS_DE_LAS_TEORIAS_DE_LIDERAZGO_ORGANIZACIONAL.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2022). Población por edad (año a año), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año. INE. Retrieved February 20, 2024, from <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=01003.px&L=0>

Ivankovich-Guillén, C. I., & Araya-Quesada, Y. (2011). Focus groups: técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. Revista De Ciencias Económicas, 29(1). <https://doi.org/10.15517/rce.v29i1.7057>

Kotter, J. P. (1999). La verdadera labor de un líder. Editorial Norma.

Kotter, J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review, 83(11), 132-140.

Lobo Pérez, P. (2019). Estudio de Liderazgo según Kurt Lewin: un estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II. (Trabajo Fin de Grado Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla. <https://hdl.handle.net/11441/91050>

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. <http://hdl.handle.net/10226/415>

McGuire, D. (2004). The Story of Trait Theory: Why Leadership Should Never Forget [Undergraduate thesis, Miami University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. Retrieved January 24, 2024, from http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=muhonors1111688049

Minaya Canales, M. S. (2014). El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084" Carlos Philips Previ" Callao 2010-2011. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3989>

Navarrete, J. M. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. Investigaciones sociales, 4(5), 165-180. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/download/6851/6062>

Navós, M. L. O. T., & Trottini, M. L. A. M. (2016). “Tendencia de los Nativos Digitales: proyecciones futuras de la generación Z”(RB). <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120536.pdf>

Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. Leadership, 16(1), 1-7. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf

Olarra, G. V., & Arroyo, I. A. CAPÍTULO III LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL PARA LA GENERACIÓN Z, EN GUANAJUATO, MÉXICO. <https://alinin.org/wp-content/uploads/2022/11/LIBRO-TENDENCIAS-XVIII-39-56.pdf>

Palmero Escudero, S. (2022). La Revolución Industrial en Inglaterra: orígenes, realizaciones y consecuencias.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/58782/TFG-E-1691%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palomo Vadillo, M. T. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España: ESIC.

Parisi, F., & Sánchez, A. (2020). Liderazgo no es rango ni posición: Una focalización teórica-conceptual sobre la importancia del factor confianza en la práctica del liderazgo de alto desempeño. *Revista Ciencias Económicas*, 1(1), 115-127.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8618119>

Pazmiño, G., Beltrán, M., & Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso pymes de la provincia de Tungurahua – Ecuador. *Revista Puce*, 3(103), 355-369. Recuperado de: <https://bit.ly/3d7IMuU>

Real Academia Española. (n.d.). encuesta | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. Retrieved February 15, 2024, from <https://dle.rae.es/encuesta>

Real Academia Española. (n.d.). generación | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. Retrieved February 8, 2024, from <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>

Robles Perelátegui, M. (2022). Estilos de liderazgo. Adaptación a la generación Z. UVaDOC Principal. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/52838>

Rodríguez, Y., & Leiva, P. (2021). ¿Cómo fidelizo a la Generación Z en mi empresa?. <http://hdl.handle.net/10230/52008>

Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review-literature, theories and research. *Advances in Management*, 7(5), 52. https://www.researchgate.net/profile/Ronald-Busse/publication/331564071_Advances_in_Management_-_Comprehensive_Leadership_Review_-_Literature_Theories_and_Research/links/5c80e83492851c69505c984b/Advances-in-Management-Comprehensive-Leadership-Review-Literature-Theories-and-Research.pdf

Sánchez Santa-Bárbara, Emilio, & Rodríguez Fernández, Andrés. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*,

42(1), 25-39. Retrieved January 28, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000100003&lng=en&tlng=es.

Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. South-Asian journal of multidisciplinary studies, 3(3), 1-5. https://www.researchgate.net/profile/Jianguanglung-Dangmei/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE/links/5786a11008aef321de2c6f21/UNDERSTANDING-THE-GENERATION-Z-THE-FUTURE-WORKFORCE.pdf

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. Métodos cuantitativos aplicados, 2, 194-216. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34912704/LECTURA_DE_EVERTSON-libre.pdf?1411935571=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLECTURA_DE_EVERTSON.pdf&Expires=1708000078&Signature=gSjiJt-9M6XZEYWcEmCg5zK4Y7gz2cvdJY4ZXPaXXHBRrmGMDM0vMIGUIBTX74jYN TfLBCPU~GhRM7u2KcbDBaMi0J10rixOTn7rmvMWcRVRuwQ3NxoFqmbi2i~D4a1nZlQYNRnSUc2VgV9pmfSv9Vmd6lR8e~UmaPknZ37GCzW2sc6RTMbtIir2Gk3l~8GtGMvRVbZfJEHraejnbMyOLPfp8wLeUuysb99XgbJ8aDzPro-CL7lPAn2zeK2r6OYyKhx8rNB7zhyu6kMY1ItNuzFvM4A6Oor6xjIKHdTISXdBfNQ ToRgwxod-V5p4Wh0K3LyWbIGbJQPfnWl4G64iLQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=192

Vélez, D. Y. (2022). Ser gerente hoy: La administración del talento humano en organizaciones conformadas por la generación Z. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/43770>.

Vilanova, N. (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. Economistas, 161(1), 43-51. https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07_NuriaVilanova-1.pdf

Wheeler, L. (2008), Kurt Lewin. Social and Personality Psychology Compass, 2: 1638-1650. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00131.x>

Yukl, G. A. (1990). Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría y la investigación. Ciencia y sociedad, 15(4), 441-507. <https://doi.org/10.22206/cys.1990.v15i4.pp441-507>

Zalles, J. H. (2011). Liderazgo: Un concepto en evolución. Quito: Konrad Adenauer Stiftung.

[https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/\[PD\]%20Libros%20-%20Liderazgo%20Un%20concepto%20en%20evolucion.pdf](https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/[PD]%20Libros%20-%20Liderazgo%20Un%20concepto%20en%20evolucion.pdf)

8. ANEXOS

Anexo 1: Guion entrevista en profundidad

BIENVENIDA

Buenos días, lo primero de todo, quería agradecerte tu colaboración y disposición para participar en este estudio. Soy Inés López Roig, estudiante de ADE en la Universidad Pontificia Comillas y estoy realizando un proyecto de investigación para mi trabajo de fin de grado. El objetivo de la investigación es conocer el punto de vista de la generación Z sobre el liderazgo transformacional.

Antes de comenzar quería informarte que esta entrevista va a ser grabada, pero para ello tiene que dar su consentimiento. Toda la información que obtengamos será confidencial, así como la identidad de los participantes. La entrevista consistirá simplemente en una conversación que se dividirá en 3 partes en la que yo iré haciendo una serie de preguntas y tú simplemente tendrás que contestarlas.

PARTE I: PRESENTACIÓN

Empezaremos con unas breves preguntas personales:

- ¿Cómo te llamas?
- ¿Cuántos años tienes?
- ¿Dónde vives?
- ¿Qué estudias?
- ¿Tienes experiencia laboral?

PARTE II: PREGUNTAS SOBRE LIDERAZGO

El tema principal del trabajo es el liderazgo, por lo que me gustaría saber ¿qué entiendes tú por liderazgo?

- ¿Sabrías decirme alguna persona a la que consideres líder? Puedes conocerla o no.

- ¿Por qué dirías que es líder? ¿Qué características le hacen ser líder? ¿Sientes admiración por esa persona?
- ¿Sabrías decirme alguna situación en la que tú hayas sido un líder? ¿Cómo actuaste?
- Si has tenido experiencia laboral o algo similar, ¿qué características te gustaban de tu líder? ¿cuáles te gustaban menos?
- Entonces, esto último, ¿tú no lo harías?
- ¿Crees que los líderes deberían conocer más acerca de la vida personal de los subordinados? ¿Por qué?
- Entonces, ¿te gusta que tu líder sepa sobre ti?
- Sí tuvieses un problema, ¿se lo contarías?
- ¿Crees que los líderes no solo deben centrarse en alcanzar los objetivos, sino también en la contribución en el desarrollo personal de los demás?
- ¿Quién crees que obtiene mejores resultados: un líder que establece las pautas y directrices que hay que seguir o un líder que permita más libertad y la innovación?

PARTE III: FACTORES MOTIVACIONALES

Cambiamos de tema si te parece:

- ¿Cuáles han sido/son tus motivaciones respecto al ámbito laboral?
- ¿Qué demandas laborales son un requisito para ti? Si el puesto de trabajo no cumple con ellas, ¿lo aceptarías?
- ¿Buscas un ascenso rápido?
- ¿Valoras las cuestiones sociales a la hora de aceptar un puesto de trabajo?
- ¿Qué opinas del teletrabajo? ¿Y de los horarios flexibles?
- ¿Te gustaría que te dieran feedback constante?
- Si ha terminado tu jornada laboral y tú jefe te escribe que necesita que le mandes una cosa, ¿qué te parece? Si esto se vuelve algo recurrente, ¿te plantearías otro trabajo?
- ¿Te gustaría trabajar toda tu vida en una empresa o estar en diferentes?
- En un futuro, ¿te gustaría ser tu propio jefe?

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA

Con esto termina nuestra entrevista. Nos has servido de gran ayuda para poder sacar conclusiones sobre nuestra investigación. Muchísimas gracias por tu tiempo y que tengas un buen día.

Anexo 2: Cuestionario

¡Hola! No tardará en rellenar este cuestionario más de 5 minutos. ¡Muchas gracias por participar!

Esta encuesta ha sido desarrollada con el fin de obtener información relevante para mi Trabajo de Fin de Grado y poder llevar a cabo un estudio sobre el estilo de liderazgo que mejor encaja con los participantes.

Informaros que los datos obtenidos serán confidenciales y no se utilizarán para otros fines que no sean el desarrollo de esta investigación académica.

Sección 1: Pregunta filtro

1. ¿Qué edad tienes? (Seleccione la opción que corresponda)

- a. Entre 18 años y 29 años
- b. Otro (agradecimiento y fin del cuestionario)

Sección 2: Preguntas clave sobre liderazgo

2. ¿Te sentirías más comprometido con un líder que fomente un ambiente de confianza y transparencia?

- a. Sí, la confianza es fundamental para el rendimiento y el bienestar del equipo.
- b. No, creo que la competencia y los resultados son más importantes que la confianza.

3. ¿Te sentirías más motivado si un líder te involucra en la toma de decisiones relevantes para el equipo?

- a. Sí, me gustaría participar activamente.
 - b. No, prefiero seguir instrucciones sin participar en decisiones.
- 4. ¿Te gustaría que un líder fomentara la autonomía y la autorregulación en el equipo?**
- a. Sí, valoro tener libertad para tomar decisiones y gestionar mi propio trabajo.
 - b. No necesariamente, prefiero recibir instrucciones claras y directivas.
- 5. ¿Es importante para ti que un líder demuestre empatía hacia las circunstancias personales de los miembros del equipo?**
- a. Sí, valoro que mi líder comprenda mis circunstancias y emociones.
 - b. No, considero que la vida personal y laboral deben mantenerse separadas.
- 6. ¿Crees que un líder debe estar dispuesto a adaptar su estilo de liderazgo para satisfacer las necesidades individuales del equipo?**
- a. Sí, la flexibilidad es clave para un liderazgo efectivo.
 - b. No, un estilo de liderazgo consistente puede ser más eficiente.
- 7. ¿Crees que un líder debería promover activamente un sentido de propósito y significado en el trabajo del equipo?**
- a. Sí, es importante sentir que mi trabajo tiene un propósito más grande.
 - b. No, creo que cada persona debe encontrar su propio propósito en el trabajo.
- 8. ¿Te sentirías más comprometido/a con un líder que fomente un ambiente de aprendizaje continuo y desarrollo personal?**
- a. Sí, valoro las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
 - b. No, prefiero centrarme en el trabajo en sí mismo.

9. ¿Consideras importante que un líder promueva y respalde políticas de flexibilidad laboral, como el trabajo remoto o los horarios flexibles, para adaptarse a las necesidades individuales del equipo?

- a. Sí, la flexibilidad laboral puede mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como la satisfacción en el trabajo.
- b. No, creo que la rigidez en los horarios y las políticas laborales es necesaria para garantizar la productividad del equipo.

10. ¿Crees que un líder debería ser un modelo a seguir en términos de ética y valores?

- a. Sí, la integridad del líder es fundamental para la moral del equipo.
- b. No, creo que los resultados son más importantes que la ética personal del líder.

Sección 3: Preguntas demográficas

11. ¿Con qué sexo te identificas más? (Seleccione la opción que corresponda)

- a. Hombre.
- b. Mujer.
- c. Prefiero no decirlo.

12. ¿Tienes experiencia en el mundo laboral? (Seleccione la opción que corresponda)

- a. Sí.
- b. No.