



¹Lilian Andrade

1. Máster en Administración de Empresas por la Universidad Internacional del Ecuador
Universidad Internacional del Ecuador, Quito - Ecuador
liandradeve@uide.edu.z

<https://orcid.org/0000-0002-1056-0736>

²María Fernanda Bolaños

2. Máster en Administración de Empresas por la Universidad Internacional del Ecuador
Universidad Internacional del Ecuador, Quito - Ecuador
mabolanosro@uide.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0851-958X>

³Héctor López P.

3. Doctorando en Dirección de Empresas en la Universitat de Valencia, Docente de posgrados
Universidad Internacional del Ecuador

Universidad Internacional del Ecuador, Quito - Ecuador

helopezpa@uide.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0456-5271>

Recibido: 9 de noviembre de 2021

Corregido: 9 de agosto de 2022

Aceptado: 16 de agosto de 2022

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue conocer si el tipo de liderazgo se relaciona con cada generación, y si las diferencias generacionales influyen en la percepción sobre sus líderes. Para ello, se aplicó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) a 61 empleados en una institución financiera en la provincia de Imbabura, Ecuador. El resultado mostró que predominan el liderazgo transformacional y la generación *millennial*; las variables no están relacionadas porque el estudio se concentró en el liderazgo transformacional, independientemente de la generación. Este liderazgo consigue en las personas resultados de efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, sin relacionar la generación a la que pertenecen. Clasificación JEL: J24, M12, M54

ABSTRACT

The purpose of this research was to know if the leadership is related with each generation and if generational differences influence in the perception of their leaders; the Multifactorial Leadership Questionnaire MLQ was applied to 61 employees in a financial institution in the Imbabura province of Ecuador; the results were that transformational leadership and generation Millennial predominate; the variables are not related because the preference was concentrated on transformational leadership regardless the generation; this leadership achieves in people results based on effectiveness, satisfaction and extra effort, without relating the generation to which they belong.

JEL Classification: J24, M12, M54

RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche était de savoir si le leadership est lié à chaque génération et si les différences générationnelles influencent la perception de leurs leaders ; le Multifactorial Leadership Questionnaire MLQ a été appliqué à 61 employés d'une institution financière dans la province d'Imbabura en Équateur ; les résultats sont que le leadership transformationnel et la génération Millennial prédominent ; les variables ne sont pas liées parce que la préférence a été concentrée sur le leadership transformationnel indépendamment de la génération ; ce leadership obtient chez les personnes des résultats basés sur l'efficacité, la satisfaction et l'effort supplémentaire, sans lien avec la génération à laquelle ils appartiennent.

JEL Classification: J24, M12, M54

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi saber se a liderança está relacionada com cada geração e se as diferenças geracionais influenciam na percepção de seus líderes; o Questionário Multifatorial de Liderança MLQ foi aplicado a 61 funcionários de uma instituição financeira na província de Imbabura no Equador; os resultados foram que a liderança transformacional e a geração Millennial predominam; as variáveis não estão relacionadas porque a preferência se concentrou na liderança transformacional independentemente da geração; esta liderança atinge em pessoas resultados baseados na eficácia, satisfação e esforço extra, sem relacionar a geração à qual pertencem.

JEL Classification: J24, M12, M54

PALABRAS CLAVE:

LIDERAZGO, GESTIÓN DE PERSONAL, SATISFACCIÓN LABORAL, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, CALIDAD DE VIDA LABORAL, ACTITUDES LABORALES, AMBIENTE DE TRABAJO, GRUPOS.

KEYWORDS:

LEADERSHIP, PERSONNEL MANAGEMENT, JOB SATISFACTION, PERFORMANCE APPRAISAL, QUALITY OF WORKING LIFE, WORK ATTITUDES, WORK ENVIRONMENT, GROUPS.

MOTS CLÉS:

LEADERSHIP, GESTION DU PERSONNEL, SATISFACTION AU TRAVAIL, ÉVALUATION DES PERFORMANCES, QUALITÉ DE LA VIE PROFESSIONNELLE, ATTITUDES AU TRAVAIL, ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL, GROUPES.

PALAVRAS CHAVE:

LIDERANÇA, GESTÃO DE PESSOAL, SATISFAÇÃO NO TRABALHO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, QUALIDADE DE VIDA PROFISSIONAL, ATITUDES DE TRABALHO, AMBIENTE DE TRABALHO, GRUPOS.





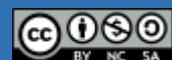
INTRODUCCIÓN

Actualmente, la fuerza laboral se encuentra concentrada en tres grupos generacionales: los *baby boomer*, la generación X y la generación Y.¹ Dichos grupos tienen sus diferencias en cuanto a principios, forma de vida y la educación que recibieron, lo cual puede ser un factor negativo en las relaciones laborales sin la gestión adecuada. La gerente zonal de la entidad financiera señaló que han existido diversos cambios en el entorno. Estos cambios se han suscitado por las generaciones presentes, y las personas que las integran mantendrán diferencias en situaciones relacionadas con temas laborales, personales, familiares y de trabajo en equipo; por lo que se debe considerar estos grupos al momento de liderar. Las agencias están integradas por personas de diferente edad y tiempo de servicio; por ende, pertenecen a diferentes generaciones. Las nuevas contrataciones pueden afectar las relaciones laborales entre compañeros y sus líderes, entonces, resulta pertinente conocer estas diferencias y mejorar la gestión del personal.

Estudios² revelaron que el conocimiento se tenga de las generaciones, sus diferencias, atributos o características, representa una oportunidad para la institución, ya que se puede minimizar la resistencia en la integración intergeneracional, al asegurar que los conocimientos gerenciales de gestión y estrategia de desarrollo sean afines al grupo generacional.³ También, es prioritario adaptar la cultura de las organizaciones a las expectativas y demandas de las generaciones en el trabajo, puesto que pueden diferir en aspectos como: actitudes laborales, personalidades, valores, preferencias en estilo de liderazgo y la manera de trabajar en equipo.⁴ Para Costanza y Finkelstein,⁵ las diferencias en cuanto a edad y años de nacimiento no son tan relevantes, creen que las empresas deben poner énfasis en las verdaderas diferencias de sus empleados previo a implementar cualquier estrategia de gestión. Rudolph, Rauvola y Zacher,⁶ sugirieron posponer investigaciones de liderazgo asociadas a las generaciones y diferencias generacionales, porque las mismas no se pueden establecer con las metodologías empíricas existentes en la teoría de liderazgo, y se debería considerar como alternativa al liderazgo dentro del desarrollo de la vida útil o esperanza de vida de las personas.

Estudios referentes a los grupos generacionales⁷ señalaron que, las discrepancias que se pueden presentar entre estos se deben a la percepción que cada individuo tiene sobre sus líderes, y sobre el estilo de liderazgo que suelen emplear. Comprender y entender estas diferencias serán vital a la hora de administrar la fuerza laboral multigeneracional. Por ello, el estudio permitirá conocer si existe una relación entre el liderazgo y los grupos generacionales; identificar el tipo de liderazgo influyente sobre el comportamiento de las personas hacia la consecución de resultados que mejoren la gestión de los conflictos en las relaciones laborales; conocer si existen diferencias relevantes entre generaciones que influyan de forma positiva en las relaciones entre el personal y sus líderes.

- 1 John Becton, Harvell J. Walker y Allison Jones-Farmer, "Generational Differences in Workplace Behavior", *Journal of Applied Social Psychology* 44, n.º 3 (2014): 175-189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>; Enrique Rodríguez-Segura, Miguel Peláez-García, "La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; compatibilización y liderazgo integral", 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Donostia, San Sebastián, 8-10 de septiembre de 2010.
- 2 Aparna Joshi, John Dencker, Gentz Franz y Joseph J. Martocchio, "Unpacking Generational Identities in Organizations", *Academy of Management Review* 35, n.º 3 (2010): 392-414, <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141800>.
- 3 William Gentry, Tracy Lambert, Jennifer Deal, Scott Mondore y Brennan Cox, "A Comparison of Generational Differences in Endorsement of Leadership Practices with Actual Leadership Skill Level", *Consulting Psychology Journal* 63, n.º 1, (2011): 39-49, <https://doi.org/10.1037/a0023015>.
- 4 James Bennett, Michael Pitt y Samantha Price, "Understanding the Impact of Generational Issues in the Workplace", *Unit 07* (2012): 1-5; Sean Lyons y Lisa Kuron, "Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions", *Journal of Marriage and Family* 60, n.º 1 (2013): 5-22, <https://doi.org/10.1002/job>.
- 5 David Costanza y Lisa Finkelstein, "Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?", *Industrial and Organizational Psychology* 8, n.º 3 (2015): 308-323, <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>.
- 6 Cort Rudolph, Rachel Rauvola y Hannes Zacher, "Leadership and Generations at Work: A Critical Review", *Leadership Quarterly* 29, n.º 1 (2017): 44-57, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>.
- 7 Ahmed Al-Asfour y Larry Lettau, "Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce", *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 11, n.º 2 (2014): 58; Merve Bako, "Different Leadership Style Choices, Different Generations", *Prizren Social Science Journal* 2, n.º 2 (2018): 127-143; Mecca Salahuddin, "Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success", *Journal of Diversity Management* 5, n.º 2 (2010): 1-6, <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>; Valerie Sessa, Robert Kabacoff, Jennifer Deal y Heather Brown, "Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors", *The Psychologist-Manager Journal* 10, n.º 1 (2007): 47-74, <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>.



Según Gentry *et al.*,⁸ el liderazgo necesita un enfoque para gestionar el cambio, construir y reparar las relaciones en el trabajo, de modo que se reduzcan los conflictos y tensiones en las generaciones, lo cual permitirá trabajar en el compromiso, el comportamiento y la cultura de la organización.⁹ Otros autores¹⁰ consideraron que la satisfacción laboral y las relaciones del equipo mejoran con el conocimiento de las necesidades y expectativas de cada generación, se crea así un ambiente laboral agradable y productivo, en el que las personas no sienten temor a expresar su criterio. La diversidad generacional fomenta la tolerancia, y una gestión adecuada garantiza el compromiso de los empleados, acompañado de comportamientos laborales positivos e innovadores.¹¹

Con base en lo expuesto, se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se relaciona el tipo de liderazgo por grupos generacionales en una entidad financiera?, ¿cuál es el tipo de liderazgo que prevalece en la entidad financiera? y ¿cuáles son los grupos generacionales presentes en la entidad financiera? Para determinar la relación existente entre las variables liderazgo y generaciones, se aplicó un análisis descriptivo porcentual con el uso de la medida moda. Además, se plantearon dos hipótesis: Ho: las variables están relacionadas, y H1: las variables no están relacionadas. En este punto, se trabajó con tablas de contingencia y se utilizaron los estadísticos d de Somers y Tau-c de Kendall.

Marco teórico referencial

Teorías y modelos del liderazgo

Estudios sobre el liderazgo empresarial se desarrollaron a partir del siglo XIX. Según Maxwell,¹² para que el liderazgo sea efectivo los seguidores deben demostrar resultados con un excelente rendimiento laboral,¹³ razón por la cual cada líder debe usar como herramienta clave una buena comunicación con sus empleados. Para García-Solarte,¹⁴ el liderazgo es aquella interacción entre el líder y los miembros de su equipo de trabajo, cuya meta es llegar a cumplir los objetivos organizacionales, mediante expectativas y competencias que permitan resolver conflictos o problemas presentes. Rozo-Sánchez, Flórez-Garay y Gutiérrez-Suárez,¹⁵ conceptualizan al liderazgo como la capacidad que poseen los líderes para dirigir a sus equipos por medio de la motivación hacia sus logros y gestionar el trabajo en equipo con un fin común.

Varias teorías y modelos de liderazgo se han propuesto por diferentes autores, cada uno ha permitido aclarar y evaluar la conducta que presentan los líderes, así como la influencia que tienen en sus seguidores de la organización o entorno. A continuación, se muestran las principales teorías y algunos modelos propuestos por diferentes autores.

- 8 Gentry *et al.*, "A Comparison...", 39-49; Dogan Gursoy, Christina Chi y Ersem Karadag, "Generational Differences in Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contact Employees", *International Journal of Hospitality Management* 32, n.º 1 (2013): 40-48, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>.
- 9 Carla Hapsari, Jol Stoffers y Agus Gunawan, "The Influence of Generational Diversity Management and Leader-Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee Engagement", *Journal of Asia-Pacific Business* 20, n.º 2, (2019): 125-139, <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1610684>; Jeanine Stewart, Elizabeth Oliver, Karen Cravens y Shigehiro Oishi, "Managing Millennials: Embracing Generational Differences", *Business Horizons* 60, n.º 1 (2017): 45-54, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>; Jessie Villacrés-Almeida y Héctor López-Paredes, "Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral. Caso del área de cajas de las agencias de Quito de una entidad financiera", *Revista Economía y Negocios* 9, n.º 1 (2018): 1-9.
- 10 Nico Martins y Ellen Martins, "Perceptions of Age Generations Regarding Employee Satisfaction in a South African Organization", *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5, n.º 21 (2014): 129-140, <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n21p129>; Gursoy, Chi y Karadag, "Generational Differences...", 40-48.
- 11 Hapsari, Stoffers y Gunawan, "The Influence...", 125-139; Laura Maldonado-Acosta y Lubiza Osio-Havrulik, "Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente", *Visión Gerencial* 0, n.º 1 (2018): 84-98.
- 12 John Maxwell, *El ABC del liderazgo* (Buenos Aires: V&R, 2007), <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wCHg8b-.65Y4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=maxwell+liderazgo&ots=z31vKnwt4n&sig=3TvK3U-eH6ItZXsTPb2AX35ELxs#v=onepage&q=maxwell+liderazgo&f=false>.
- 13 Reinout De Vries, Angelique Bakker-Pieper y Wyneke Oostenveld, "Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes", *Journal of Business and Psychology* 25, n.º 3 (2010): 367-380, <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>.
- 14 Mónica García-Solarte, "Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales", *Entramado* 11, n.º 1 (2015): 60-79, <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>.
- 15 Astrid Rozo-Sánchez, Alexander Flórez-Garay y Carlos Gutiérrez-Suárez, "Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica", *Aibi. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería* 7, n.º 2 (2019): 62-68, <https://doi.org/10.15649/2346030x.543>.

TABLA 1. Principales teorías y modelos de liderazgo

Teorías y modelos	Descripción
Teoría del gran hombre ¹⁶	La teoría expresa que en el mundo grandes hombres se han plasmado como líderes influyentes debido a los atributos personales que poseen y la magnitud de influencia que llegaron a tener en la humanidad. Para este investigador, un líder nace a partir de los atributos que adquiere al formar su personalidad en los primeros años de vida.
Teoría de los rasgos ¹⁷	Francis Galton basó su investigación en la teoría del gran hombre de Carlyle, sin embargo, se enfocó en estudiar detalladamente cada una de las características personales que presentan los individuos, y cómo fue que lograron por medio de sus atributos influenciar a la humanidad. Esta teoría es considerada como la base para el desarrollo de otras investigaciones con el fin de perfeccionar las capacidades que tiene un líder frente al mando de una organización. Para Galton, los líderes nacen, no pueden desarrollar esta destreza con el pasar del tiempo.
Teoría de campo Lewiniana ¹⁸	Esta teoría incluye motivaciones inconscientes en un grupo de personas o individuos, y observa cuáles son sus reacciones entorno a estas. Se enfoca en analizar el comportamiento con los diferentes estilos de liderazgo. Los investigadores Lewin, Lippitt y White estudiaron el enfoque desde tres estilos de liderazgo: liderazgo autoritario, el líder es el encargado de tomar todas las decisiones; liderazgo democrático, el líder da apertura al grupo para que aporten con ideas y participación; Laissez-faire o liberal, los líderes tienen una participación mínima o nula, son neutros a la hora de tomar decisiones.
Teoría de la contingencia ¹⁹	El autor de esta teoría propone un clasificador de problemas conforme para cada una de las dimensiones que tienen en aceptación y calidad. Los líderes deben actuar de acuerdo con las situaciones que lleguen a presentarse a la hora de tomar decisiones y procurar una buena administración. Estas decisiones pueden ser tomadas de manera individual o con el apoyo de los seguidores.
Teoría situacional ²⁰	Es una de las más conocidas y difundidas, ya que utiliza una curva que sirve para identificar cuál es el mejor liderazgo y cómo se relaciona con el nivel de madurez de sus seguidores.
Teoría del comportamiento ²¹	Plantea que el líder se crea a través del comportamiento, la enseñanza y la observación. Clasifica a los líderes en dos grupos: los que se centran en los empleados y los que se orientan a la producción.
Teoría participativa ²²	Esta teoría se basa en los modelos conductuales del liderazgo y la participación del líder en la toma de decisiones. El líder toma decisiones según los aportes de sus seguidores, porque un gran líder busca la contribución de los demás.
Teoría transaccional y transformacional ²³	El modelo transaccional no suele generar ningún cambio en las estructuras que se encuentran establecidas en el mando. El líder busca realizar algún tipo de transacción con sus seguidores, como realizar tareas a cambio de un ascenso, reconocimientos, o compensación económica. El estilo de liderazgo transformacional suele generar un verdadero cambio por medio de factores como el carisma, la inspiración y la confianza, entre el líder y sus seguidores. Logra que las estructuras de mando en las entidades sean exitosas.
Liderazgo de multiplicadores ²⁴	Aquí se establecen dos tipos de líderes: los multiplicadores y los atenuadores. Los líderes multiplicadores se encargan de aumentar progresivamente el nivel de coeficiente intelectual en sus seguidores. Mientras que los líderes atenuadores son todo lo contrario, agotan la inteligencia de sus seguidores, lo cual afecta a la fuerza laboral, las ganas y capacidades que pueden poseer.

Fuente: Tesis de Relación del tipo de liderazgo por grupos generacionales de una entidad financiera de Imbabura – Ecuador previo a la obtención del título de Master en Administración de Empresa.

16 Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero Worship, and The Heroic in History*, 1840 (CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017).

17 Francis Galton, *Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences* (Lomn: Macmillan, 1869).

18 Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'", *Journal of Social Psychology* 10 (1939): 271-299.

19 Fred E. Fiedler, "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", en *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. por Leonard Berkowitz (New York: Academic Press, 1964).

20 Paul Hersey y Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 1988).

21 Herbert Simon, "Rational Decision-Making in Business Organizations", lectura a la memoria de Alfred Nobel (8 de diciembre de 1978).

22 Victor Vroom y Philip Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973), <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>.

23 James Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).

24 Liz Wiseman y Greg McKeown, *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter* (Harper Business, 2010).

Las teorías de liderazgo se utilizarán para identificar cual es el tipo de liderazgo que tiene relevancia en la entidad financiera de la provincia de Imbabura, Ecuador. La teoría propuesta por Burns²⁵ la cual hace referencia al liderazgo transaccional y transformacional, es una de las más idónea por la naturaleza de la empresa y los diferentes grupos generacionales presentes. De esta manera, se cumplirán los objetivos organizacionales para incrementar el desempeño de los trabajadores, a partir de factores como la motivación emocional o económica, así acaparar el interés de los empleados y generar un compromiso institucional.

Grupos generacionales

Se entiende como generación al grupo de individuos que conviven en un espacio y tiempo, tienen intereses comunes, y sus valores los transmiten a una generación sucesora en la que dejan un legado.²⁶ Del Campo, Haggerty, Haney y Knippel,²⁷ señalaron a las generaciones como una cohorte de edad, en la que las experiencias y enseñanzas adquiridas intervienen en sus actitudes y valores. Para hablar de generación se consideran algunos eventos históricos: el período entreguerras de los años veinte, la protesta en los años sesenta y el apareamiento de internet, con el cual la sociedad se vincula mediante la red en la mitad de los años noventa. Debido al avance tecnológico los jóvenes son más expertos que sus antecesores.²⁸ La tabla 2 resume algunos planteamientos de la teoría de las generaciones consideradas por Martin²⁹ sobre los autores más representativos con base en el estudio de Julián Marías.³⁰

TABLA 2. Principales planteamientos sobre las generaciones

Autor	Descripción
Augusto Comte (1798-1857)	La característica fugaz de la vida promueve el progreso. El desarrollo de la sociedad aporta cosas nuevas a la realidad. Para Comte, las generaciones nacen y mueren; pero existe una sucesión en el tiempo.
John Stuart Mill (1806-1873)	La sucesión de hechos en la sociedad genera un aporte para las épocas siguientes.
Justin Dromel (1826)	Utilizó la estadística desde un enfoque de vida político. Clasificó la edad de los individuos de la siguiente manera: el nacimiento a los 21 años, la mayoría de edad a los 25 años, período de progreso de los 25 a los 40, vida política hasta los 70 años, el retiro a los 65 años, de los 65 a los 70 una etapa acompañada de sufrimiento.
Antoine Cournot (1801-1877)	La educación permite transmitir el conocimiento y las ideas de una generación a otra. La nueva generación conserva las ideas de su generación antecesora, que es la que educa y está presente.
Giuseppe Ferrari (1812-1876)	Señaló que los cambios en las ideas de la sociedad se generan cada 30 años, las ideas se imponen por parte de la generación presente, existe una etapa de revolución, de reacción y de resolución al cambio.
Wilhelm Dilthey (1833-1911)	Indicó que las nuevas generaciones hacen parte de su vida el patrimonio espiritual de sus antecesores, estas agrupan a los individuos que crecieron juntos.
Ortega y Gasset (1951)	Las personas comparten un espacio generacional por años, este espacio está integrado por personas de 20, 45 y 60 años. Los de 25 años actúan como receptores del entorno, a partir de esa edad empieza un proceso de vinculación y cambio, de manera espontánea con autonomía. La herencia será modificada de acuerdo con la sensibilidad del individuo.

Fuente: Tesis de Relación del tipo de liderazgo por grupos generacionales de una entidad financiera de Imbabura – Ecuador previo a la obtención del título de Master en Administración de Empresas.

²⁵ Burns, *Leadership*.

²⁶ Marco Martin, “La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI”, *Tiempo y Espacio* 0, n.º 20 (2008): 98-110.

²⁷ Robert del Campo, Lauren Haggerty y Lauren Knippel, *Managing the Multi-Generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials* (Taylor & Francis Group, 2010) <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095/lib/bibliovirtualuide-ebooks/detail.action?docID=615602>.

²⁸ Carmen Leccardi y Carles Feixa, “El concepto de generación en las teorías sobre la juventud”, *Última Década* 19, n.º 34 (2011): 11-32, <https://doi.org/10.4067/s0718-22362011000100002>.

²⁹ Martin, “La teoría de las generaciones...”, 98-110.

³⁰ Julián Marías, *El método histórico de las generaciones* (Madrid: Revista de Occidente, 1961).



Algunos estudios agrupan a las personas en generaciones de acuerdo con sus años de nacimiento,³¹ pero estos rangos no son exactos para cada cohorte.³² En otros estudios³³ se señaló la existencia de tres generaciones dentro de lo laboral: los *baby boomers*, la generación X y la generación Y. Becton et al.,³⁴ agruparon a los nacidos entre 1945 y 1964 como *baby boomers*, la generación X desde 1965 y 1979, y los *millennials* desde 1980 en adelante. Se toma como referencia los años de nacimiento de las personas para agruparlas dentro de una generación y destacar características en común y diferencias. Sin embargo, las experiencias adquiridas en su vida tienen un acercamiento más real con las actitudes y comportamientos, esto crea su propia identidad dentro de la sociedad y le permite decidir la generación que le identifica.³⁵ Entonces, la cultura de las organizaciones debe adaptarse a lo que las generaciones desean y esperan, porque existirán diferencias en torno a personalidad, valores, comportamiento laboral, trabajo en equipo y preferencias de liderazgo.³⁶ Es decir, las prácticas tradicionales de liderazgo deben tomar un nuevo rumbo hacia una administración del talento humano eficaz ante las demandas de los trabajadores actuales.³⁷

Por el contrario, estudios como el de Costanza y Finkelstein³⁸ mostraron que las diferencias entre generaciones no son relevantes cuando se consideran años de nacimiento y edad. Entonces, existen diferencias palpables y reales en los trabajadores que las organizaciones deben tomar en cuenta, antes de implementar estrategias en la gestión del talento humano. Rudolph, Rauvola y Zacher³⁹ sugirieron no realizar más investigaciones relacionadas con el liderazgo y las diferencias generacionales, porque las metodologías empíricas existentes no permiten capturar estas diferencias dentro de la teoría de liderazgo. De modo que propusieron como alternativa la investigación sobre el liderazgo y considerar el ciclo de vida y desarrollo de la persona.

Características de los grupos generacionales

En los estudios revisados, las generaciones se agruparon de la siguiente manera: *baby boomers* (1943-1960), generación X (1961-1981) y generación Y o *millennials* (1982 en adelante o año 2000).⁴⁰ Estas generaciones mantienen similitudes y diferencias⁴¹ basadas en la teoría sociológica.⁴² Sin embargo, se ha identificado una tendencia mixta en los resultados de las investigaciones sobre las diferencias generacionales en el trabajo, porque algunos estudios muestran diferencias y otros no.⁴³ Las diferencias identificadas están relacionadas a la personalidad, valores, conductas laborales, expectativas, experiencias profesionales, trabajo en equipo y liderazgo.⁴⁴ Con estas diferencias y similitudes se construyó la tabla 3.

31 Emma Parry y Peter Urwin, "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence", *International Journal of Management Reviews* 13, n.º 1 (2011): 79-96, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>.

32 Becton, Walker y Jones-Farmer, "Generational Differences...", 175-189.

33 Al-Asfour y Lettau, "Strategies for Leadership...", 58; Bako, "Different Leadership Style...", 127-143; Lyons y Kuron, "Predicting Marital...", 5-22.

34 Becton, Walker y Jones-Farmer, "Generational Differences...", 175-189.

35 Yi Wang y Yisheng Peng, "An Alternative Approach to Understanding Generational Differences", *Industrial and Organizational Psychology* 8, n.º 3 (2015): 390-395, <https://doi.org/10.1017/iop.2015.56>.

36 Bennett, Pitt y Price, "Understanding...", 1-5; Lyons y Kuron, "Predicting Marital...", 5-22.

37 George Graen, y William Schiemann, "Leadership-motivated Excellence Theory: An Extension of LMX", *Journal of Managerial Psychology* 28, n.º 5 (2013): 452-469, <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0351>.

38 Costanza y Finkelstein, "Generationally Based Differences...", 308-323.

39 Rudolph, Rauvola y Zacher, "Leadership and Generations...", 44-57.

40 David Costanza et al., "Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis", *Journal of Business and Psychology* 27, n.º 4 (2012): 375-394, <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>; Parry y Urwin, "Generational Differences...", 79-96; Ron Zemke, Claire Raines y Bob Filipczak, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace* (AMACOM, 1999), <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095/lib/bibliovirtualuide-ebooks/detail.action?docID=228365>.

41 Salahuddin, "Generational Differences...", 1-6.

42 Becton, Walker y Jones-Farmer, "Generational Differences...", 175-189; Parry y Urwin, "Generational Differences...", 79-96.

43 Costanza et al., "Generational Differences...", 375-394.

44 Becton, Walker y Jones-Farmer, "Generational Differences...", 175-189; Lyons y Kuron, "Predicting Marital...", 5-22.

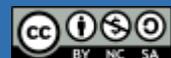


TABLA 3. Grupos generacionales

Autores	<i>Baby boomers</i> (1943-1960)	Generación X (1961-1981)	Generación Y o <i>millennials</i> (1982-2000)
Zemke, Raines y Filipczak ⁴⁵	Optimistas Orientados al equipo Participativos Centrados en sí mismos Sensibles a la retroalimentación Satisfacción personal Incómodos con el conflicto	Tecnológicamente equilibrados Informales Adaptables Autosuficientes Pensamiento global Independientes Impacientes Creativos Cínicos	Optimistas Acción colectiva Moralidad Tenaces Sociales Multitarea Necesitan supervisión Con apego familiar Tecnológicamente hábiles
Twenge, Jean et al., ⁴⁶ Twenge, Campbell y Freeman ⁴⁷	Centrados en el trabajo y los resultados Dan valor a un trabajo interesante Atraídos por el trabajo social, preocupación por los demás. Participación en la comunidad Compromiso cívico	Valores extrínsecos relacionados con estatus, fama, imagen y dinero, seguridad financiera. Atraídos por el trabajo social. No tienen interés en temas sociales, políticos, medio ambiente. Ser líderes en la comunidad y vivir cerca de sus padres. Sin interés en la autoaceptación, afiliación y comunidad.	Valores de ocio: trabajar a su ritmo, sin supervisión, tener tiempo para otras cosas en su vida. Valores extrínsecos relacionados con estatus, fama, imagen y dinero, seguridad financiera. No tienen interés en valores de trabajo altruista (ayuda social, medio ambiente). Ser líderes en la comunidad y vivir cerca de sus padres. Hacer menos esfuerzo para conservar energía. Sin interés en la autoaceptación, afiliación y comunidad.
Cogin ⁴⁸	Gustan del trabajo duro No son tan independientes	Menos independientes Importancia a valores morales y espirituales (ascetismo) Vivir el presente y satisfacer las necesidades inmediatas Usan equipos para apoyar sus esfuerzos individuales	No gustan del trabajo duro Les importa el ocio Flexibilidad laboral para estudiar y viajar Vivir el presente y satisfacer las necesidades inmediatas Equilibrio entre el trabajo y la vida Sobreprotegidos
Cox, Hannif y Rowley ⁴⁹	Adaptables, receptivos, resistentes al nuevo entorno y a nuevos estilos de liderazgo.	Nostálgicos y de transición, necesidad de autonomía. Conforma y defiende valores tradicionales.	Acostumbrado al cambio constante y a las oportunidades económicas. Desean delegación de valor y autonomía. Participar en las decisiones
Kolnhofer-Derecskei, Reicher y Szeghegyi ⁵⁰	Tranquilos Orientados a la familia	Escéptico, anticuado, conservador, anticuado, independientes. Piensan globalmente Equilibrio vida-trabajo	Deseo de protección Mente abierta Pragmáticos Seguros de sí mismos Enfoque en el logro Equilibrio vida-trabajo Conocimiento y adicción a la tecnología Impacientes
Lewis y Wescott ⁵¹	Optimista, orientado a objetivos, trabaja para la realización personal, adicto al trabajo.	Individualista, escéptico, de pensamiento global, equilibrado, alfabetizado en tecnología, autosuficiente, informal.	Optimista, confidente, sociable, necesita refuerzo positivo, autónomo.
Zúñiga Ortega, Aguado García, Barroso Rodríguez y de Miguel Calvo ⁵²	Centrados en el trabajo. Importancia al uso efectivo y productivo del tiempo.	Centrados en el trabajo. Importancia al uso efectivo y productivo del tiempo.	El trabajo no es lo más relevante en su proyecto de vida. Importancia al ocio, no usan su tiempo en actividades productivas.

Fuente: Tesis de Relación del tipo de liderazgo por grupos generacionales de una entidad financiera de Imbabura – Ecuador previo a la obtención del título de Master en Administración de Empresas

45 Zemke, Raines y Filipczak, *Generations at Work...*

46 Jean Twenge et al., "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", *Journal of Management* 36, n.º 5 (2010): 1117-1142, <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>.

47 Jean Twenge, Keith Campbell y Elise Freeman, "Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966-2009", *Journal of Personality and Social Psychology* 102, n.º 5 (2012): 1045-1062, <https://doi.org/10.1037/a0027408>.

48 Julie Cogin, "Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications", *International Journal of Human Resource Management* 23, n.º 11 (2012): 2268-2294, <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>.

49 Anne Cox, Zeenobiyah Hannif y Chris Rowley, "Leadership Styles and Generational Effects: Examples of US companies in Vietnam", *International Journal of Human Resource Management* 25, n.º 1 (2014): 1-22, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778311>.

50 Anita Kolnhofer-Derecskei, Regina Reicher y Agnes Szeghegyi, "The X and Y generations' Characteristics Comparison", *Acta Polytechnica Hungarica* 14, n.º 8 (2017): 107-125, <https://doi.org/10.12700/APH.14.8.2017.8.6>.

51 Lorinda Lewis y Harold Wescott, "Multi-Generational Workforce: Four Generations United in Lean", *Journal of Business Studies Quarterly* 8, n.º 3 (2017): 1-14, <http://ez.sun.ac.za/login?url=https://search.proquest.com/docview/1880365877?accountid=14049>.

52 Diana Zúñiga-Ortega, David Aguado-García, Jesús Barroso-Rodríguez y Jesús Calvo, "Ética del trabajo en Ecuador: un análisis de las diferencias en cuatro cohortes generacionales", *Anales de Psicología* 35, n.º 3 (2019): 496-505, <https://doi.org/10.6018/analesps.35.3.342671>.

MATERIALES Y MÉTODO

Datos y muestra

El estudio se desarrolló en seis agencias de la institución financiera de Imbabura, distribuidas en las ciudades de Ibarra, Atuntaqui, Cotacachi y Otavalo. Se determinó una población de 83 funcionarios que laboran en la entidad, sin embargo, se excluyeron a cinco personas con cargos de jefes y cinco de gerentes por ser el cargo a evaluar al ser líderes. Tampoco se incluyó al asistente de servicios generales por no tener un contacto directo con los líderes, por dichas razones la evaluación se centrará en 77 personas. En la aplicación de la encuesta mediante la herramienta de *Google Forms*, se consiguieron 61 respuestas de funcionarios. Debido a la pandemia ocasionada por el covid-19, hubo alteraciones en el personal como renuncias y el aislamiento a personas contagiadas y grupos vulnerables, lo cual obstaculizó que el levantamiento de información se realizara de forma presencial.

Variables y constructo

El MLQ forma del Clasificador 5X Corta de Bruce Avolio y Bernard Bass, adaptado, traducido y validado por Vega Villa y Zavala Villalón,⁵³ fue el instrumento que se utilizó en esta investigación. Dicho formato cuenta con 45 preguntas tomadas del cuestionario original, sin embargo, hay un aporte de 32 preguntas, las cuales fueron creadas por las autoras, y cinco preguntas más que fueron sugeridas por jueces altamente capacitados en psicología organizacional, con un total de 82 ítems para el instrumento. El MLQ sirve para evaluar nueve factores establecidos en la teoría de liderazgo de rango total propuesta en 1991 por Avolio y Bass.⁵⁴ Esta teoría examina el comportamiento a partir de tres tipos de liderazgo: transaccional, transformacional y el liderazgo correctivo evitador. Además, evalúa tres escalas de resultados de liderazgo: satisfacción, efectividad y esfuerzo extra; adicional a los nueve factores del liderazgo de rango total que se aprecian en la tabla 4.⁵⁵

TABLA 4. Modelo jerárquico de nueve factores

Variable de primer orden	Variable de segundo orden	Escalas de variables
Liderazgo transformacional	1. Carisma/inspiracional	1. Carisma: 1.1 Influencia idealizada atribuida 1.2 Influencia idealizada conductual 2. Motivación inspiracional
	2. Estimulación intelectual	3. Estimulación intelectual
Liderazgo desarrollo/transaccional	3. Consideración individualizada	4. Consideración individualizada
	4. Recompensa contingente	5. Recompensa contingente
Liderazgo correctivo/evitador	5. Dirección por excepción activa	6. Dirección por excepción activa
	6. Liderazgo pasivo/evitador	7. Dirección por excepción pasiva
		8. Laissez-Faire

Fuente: Vega-Villa y Zavala-Villalón (2004).⁵⁶

⁵³ Carolina Vega-Villa y Gloria Zavala-Villalón, "Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno" (Tesis de pregrado, Universidad de Chile, 2004), 1-295.

⁵⁴ John Antonakis, Bruce Avolio y Nagaraj Sivasubramaniam, "Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Leadership Quarterly* 14, n.º 3 (2003), [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4); Fernando Molero-Alonso, Patricia Recio-Saboya e Isabel Cuadrado-Guirado, "Transformational and Transactional Leadership: An Analysis of the Factor Structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish Sample", *Psicothema* 22, n.º 3 (2010): 495-501; Vega-Villa y Zavala-Villalón, "Adaptación del cuestionario...", 1-295.

⁵⁵ Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, "Context and Leadership..."; Daniel Hermsilla, Alberto Amutio, Silvia da Costa y Darío Páez, "El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 32, n.º 3 (2016): 135-143, <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>; Timothy Hinkin y Chester Schriesheim, "A Theoretical and Empirical Examination of the Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)", *Leadership Quarterly* 19, n.º 5 (2008): 501-513, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>; Molero-Alonso, Recio-Saboya y Cuadrado-Guirado, "Transformational...", 495-501; Vega-Villa y Zavala-Villalón, "Adaptación del cuestionario...", 1-295.

⁵⁶ Vega-Villa y Zavala-Villalón, "Adaptación del cuestionario...", 27.

MÉTODO DE ANÁLISIS

Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, se realizó un análisis descriptivo porcentual de los resultados obtenidos mediante el cálculo de la moda. Además, con el fin de establecer si existe una relación entre liderazgo y generaciones, se utilizaron dos estadísticos de prueba para comprobar las hipótesis planteadas sobre la dependencia o independencia de las dos variables. Por medio de tablas de contingencia, se determinó a los grupos generacionales como variable independiente y a los tipos de liderazgos como variable dependiente. Para las pruebas se utilizó un nivel de significancia del 5 % al tratarse de variables ordinales se aplicaron dos estadísticos: *d* de Somers y Tau-c de Kendall. La información fue procesada en el sistema estadístico SPSS (versión 25).

d de Somers: se considera a una de las variables independiente (X) y a la otra variable dependiente (Y). Somers propone una alteración en el coeficiente, radica en añadir en el denominador de gamma el número de pares empatados en la variable dependiente:⁵⁷

$$d = (n_p - n_q) / (n_p + n_q + n_{E(Y)})$$

El SPSS propone que las dos primeras versiones son asimétricas y otra de ellas es simétrica, la cual se obtiene al utilizar en el denominador la del promedio de los denominadores correspondientes a las dos versiones asimétricas.⁵⁸

Tau-c de Kendall:

$$T_c = 2m(n_p - n_q) / [n^2(m-1)]$$

En el que **m** se refiere al valor menor del número de filas y del número de columnas. Tau-c toma valores entre aproximadamente -1 y +1 sea cual sea el número de filas y de columnas de la tabla.⁵⁹ Además, se tomaron las preguntas que mayor puntaje obtuvieron en el total de personas encuestadas.

RESULTADOS

En el análisis descriptivo porcentual se identificó que el 91 % pertenecen al liderazgo transformacional, el 82 % al liderazgo transaccional, el 38 % al liderazgo correctivo evitador y un valor del 97 % en las escalas de resultados del liderazgo que mide el MLQ como: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. En los porcentajes obtenidos se evidenció que el liderazgo que predomina en las agencias de la entidad financiera en la provincia de Imbabura es el transformacional; lo cual ratifica que las organizaciones se encuentran mejor orientadas hacia el cambio y la innovación con la presencia de este tipo de liderazgo. Además, los empleados se sienten satisfechos con sus líderes, porque desarrollan su potencial y mejoran la motivación para trabajar con ellos en equipo.⁶⁰ De este modo, se corroboran las características del liderazgo transformacional como: estimulación intelectual, influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida y motivación inspiracional;⁶¹ con el fin de relacionar el estilo de liderazgo transformacional con el desempeño de las personas, la gestión del conocimiento y la contribución de este en un entorno de innovación.⁶²

57 SPSS, *Manual del usuario de SPSS Base 15.0* (2006).

58 SPSS, *Manual...*

59 SPSS, *Manual...*

60 Hermsilla et al., "El liderazgo transformacional...", 135-143; Ignacio Mendoza-Martínez, Jesús Uribe- Prado y Blanca García-Rivera, "Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México", *Acta de Investigación Psicológica* 4, n.º 1 (2014): 1412-1429, [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(14)70384-9); Rafael Ravina-Ripoll, Francisco Villena-Manzanares y Guillermo Gutiérrez-Montoya, "Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del 'Happiness Management'", *Retos* 7, n.º 14 (2017): 113, <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>.

61 Mary Ordoñez-Santos, Belcy Botello-Bautista y Luz Moreno-Mogollón, "Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total", *Espacios* 38, n.º 1 (2017): 1-14, <https://doi.org/0798.1015>.

62 Ravina-Ripoll, Villena-Manzanares y Gutiérrez-Montoya, "Una aproximación teórica...", 113; Emilio Rodríguez-Ponce, Liliana Pedraja-Rejas y Francisco Ganga-Contreras, "La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile", *Contabilidad y Negocios* 12, n.º 23 (2017): 129-144, <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>.

Análisis porcentual

$$\% \text{ Liderazgo transformacional} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{113}{4*31} * 100 = \frac{113}{124} * 100 = 91.12 \%$$

$$\% \text{ Resultados de liderazgo} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{66}{4*17} * 100 = \frac{66}{68} * 100 = 97.05 \%$$

En cuanto a las generaciones presentes, se puede observar que, en las agencias de la entidad financiera en Imbabura, no existe la generación *baby boomer*, el 62 % lo integra la generación *millennial* y el 38 % la generación X. Es decir, hoy las empresas enfrentan la salida de la generación *baby boomer* y la generación Y la reemplaza. La generación X posee mayor flexibilidad, adaptación y se encuentra en medio de estos dos grupos, mientras que los *millennial* demuestran habilidad en el ambiente digital, son creativos, apasionados y productivos; por ello son la generación presente en el mundo laboral.⁶³

Para establecer la relación entre las variables se realizó el análisis descriptivo porcentual a través de la medida moda, se escogió un individuo representativo de cada generación y los resultados obtenidos son los siguientes. La generación X identificó en sus líderes el liderazgo transformacional con un 87 %. Con respecto a las escalas de resultados de liderazgo se obtuvo también un alto porcentaje con el 90 %.

Estos resultados corroboran que la generación X busca un liderazgo que les permita independencia para actuar y tomar decisiones, que su líder genere espacios para que ellos asuman la responsabilidad de liderar y no dependan de él.⁶⁴ Según este análisis, el liderazgo transformacional contribuye al empoderamiento en los empleados, sienten confianza y esto incrementa su nivel de satisfacción y mejora su desempeño en el trabajo.⁶⁵

Análisis porcentual

$$\% \text{ Liderazgo transformacional} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{113}{4*31} * 100 = \frac{108}{124} * 100 = 87.10 \%$$

Análisis porcentual

$$\% \text{ Resultados de liderazgo} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{61}{4*17} * 100 = \frac{61}{68} * 100 = 89.70 \%$$

Al escoger un individuo representativo de la generación *millennial*, se evidenció que el liderazgo predominante, y que esta generación identificó en sus líderes, fue el transformacional con un 96 %; con respecto a las escalas de resultados de liderazgo, se obtuvo el 94 %. Estos altos porcentajes muestran que, en la generación *millennial*, el liderazgo transformacional influye positivamente en la actitud, el compromiso, la participación y satisfacción laboral.⁶⁶

63 Lewis y Wescott, "Multi-Generational Workforce...", 1-14; Yanto Ramli et al., "Implementing Transformational Leadership to Cope with the Implication of Millennial Workforce", *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17, n.º 5 (2020): 52-68; Zúñiga-Ortega et al., "Ética del trabajo...", 496-505.

64 Gursoy, Chi y Karadag, "Generational Differences...", 40-48.

65 Ceren Aydogmus, et al., "Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Roles of Personality Traits and Psychological Empowerment", *Journal of Management and Organization* 24, n.º 1 (2018): 81-107, <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.59>; Sang-Long Choi, Chin-Fei Goh, Muhammad Adam y Owee Tan, "Transformational Leadership, Empowerment, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment", *Human Resources for Health* 14, n.º 1 (2016): 1-14, <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>; Carsten Schermuly y Bertolt Meyer, "Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and Flow at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 29, n.º 5 (2020): 740-752, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1749050>; Soyeon Kim y Mannsoo Shin, "The Effectiveness of Transformational Leadership on Empowerment: The Roles of Gender and Gender Dyads", *Cross Cultural & Strategic Management* 24, n.º 2 (2017): 1-33.

66 Casey Bodenhausen y Catherine Curtis, "Transformational Leadership and Employee Involvement: Perspectives from Millennial Workforce

Análisis porcentual

$$\% \text{ Liderazgo transformacional} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{113}{4*31} * 100 = \frac{119}{124} * 100 = 95.97 \%$$

Análisis porcentual

$$\% \text{ Resultados de liderazgo} = \frac{\text{Suma del puntaje observado}}{\text{Suma del puntaje ideal}} * 100 = \frac{64}{4*17} * 100 = \frac{64}{68} * 100 = 94.12 \%$$

En los resultados evidencia que el liderazgo predominante es el transformacional, ya que, sin importar a la generación a la que pertenezcan los encuestados, la inclinación fue hacia las características de ese liderazgo.

Por medio de dos estadísticos de prueba utilizados, d de Somers y Tau-c de Kendall, se corrobora la independencia de las variables liderazgo y generaciones. Cada coeficiente apareció con su correspondiente nivel crítico (Sig. aproximada), el cual permitió tomar una decisión sobre la hipótesis de independencia. Puesto que estos niveles críticos fueron mayores a 0.05, se puede afirmar que las preguntas aplicadas mediante el MLQ y la variable generación no están relacionadas. Es decir, las respuestas dadas a estas preguntas son independientes de la generación a la que pertenece la persona encuestada, lo cual ratifica los resultados de los estudios de Constanza et al. y Becton et al.,⁶⁷ quienes indicaron que existen diferencias mínimas entre generaciones y aspectos laborales como comportamientos, actitudes y valores. Estas diferencias se pueden atribuir a los efectos de la edad o a la etapa de la vida del individuo, más que a la generación. Entonces, no existe una relación entre las variables trabajo, liderazgo y cohortes generacionales⁶⁸; las organizaciones deben concentrarse en las diferencias reales de su personal y no en las características de una generación.⁶⁹ De los análisis porcentual y tablas de contingencia, se logró comprobar que las variables liderazgo y generación no están relacionada; es decir, son variables independientes.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis descriptivo, el modelo de liderazgo que prevalece en cada una de las agencias que forman parte de la entidad financiera de la provincia de Imbabura, es el transformacional con un 91,12 %. Según Hincapié Montoya, Zuluaga Correa y López Zapata,⁷⁰ este liderazgo se basa en desarrollar y aumentar los niveles de autoestima de los seguidores y el líder, para generar resultados positivos en la entidad, a través de factores como la efectividad, motivación y satisfacción. Esto coincide con lo dicho por Rojero Jiménez, Gómez Romero y Quintero Robles,⁷¹ que este estilo de liderazgo se caracteriza por incitar a los seguidores a aumentar el nivel de desempeño y grado de fidelidad con la entidad, además de mejorar sustancialmente el trabajo en equipo y la cooperación entre líder y seguidores. Por lo que se recomienda para próximos estudios, realizar evaluaciones a cada uno de los líderes que forman parte de las agencias de la entidad financiera de Imbabura Ecuador, donde se puedan evidenciar las características principales que poseen. Con el fin de potencializarlas y llegar a los empleados por medio de la simpatía y confianza en menor tiempo, con resultados óptimos en su trabajo, en un ambiente laboral apropiado y satisfactorio.

Entrants”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 17, n.º 3 (2016): 371-387, <https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1048920>; Ramli et al., “Implementing...”, 52-68.

67 Becton, Walker y Jones-Farmer, “Generational differences...”, 175-189.

68 Lyons y Kuron, “Predicting...” 5-22.

69 Constanza y Finkelstein, “Generationally Based Differences...”, 308-323; Jeffrey Cucina et al., “Generational Differences in Workplace Attitudes and Job Satisfaction: Lack of Sizable Differences Across Cohorts”, *Journal of Managerial Psychology* 33, n.º 3 (2018): 246-264, <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>; Rudolph, Rauvola y Zacher, “Leadership and Generations...”, 44-57.

70 Sandra Hincapié-Montoya, Yenny Zuluaga-Correa y Esteban López-Zapata, “Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas”, *Revista Venezolana de Gerencia* 23, n.º 83 (2018): 649-664.

71 Roberto Rojero-Jiménez, José Gómez-Romero y Liz Quintero-Robles, “El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas”, *Estudios Gerenciales* 35, n.º 151 (2019): 178-189.



Del análisis estadístico concerniente al año de nacimiento y segmentación de cada una de las generaciones señaladas por Kolnhofer Derecskei, Reicher y Szeghegyi,⁷² se evidenció la predominancia de la generación *millennial* dentro de la entidad financiera de Imbabura con 62.30 %. El resultado ratificó lo mencionado por Stewart, Oliver, Cravens y Oishi,⁷³ con respecto a los *millennials* y su participación dentro de la fuerza laboral en las organizaciones ecuatorianas. Según García Solarte,⁷⁴ los *millennials* se destacan por ser innovadores, emprendedores, cooperadores, adaptables a los cambios, trabajan en equipo con facilidad y piensan en el crecimiento de la entidad en la que laboran.

Por ello, se recomienda que se desarrolle un plan de incentivos apegado a la generación *millennial*, porque es la que prevalece en la entidad, además de ser la de mayor proyección de crecimiento laboral. Dicho plan debería presentar recompensas al cumplimiento de tareas y evaluaciones de desempeño que incluyan una retroalimentación adecuada. No obstante, a pesar de que en la institución no se identificaron personas de la generación Z, se la debe considerar a futuro en nuevos estudios, ya que es una de las generaciones que está próxima a incursionar en el campo laboral.

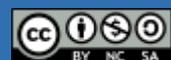
Por medio del análisis correlacional entre las dos variables, liderazgo y grupos generacionales, se estableció que no existe relación alguna entre estas; la tendencia se concentró en el liderazgo transformacional, independientemente de la generación a la que pertenezcan los funcionarios de la entidad de las agencias de Imbabura. El liderazgo transformacional logra que el personal obtenga resultados basados en efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, sin relación alguna con la generación de la que son parte.⁷⁵ Por medio de los diferentes comportamientos que tienen los líderes, se va a obtener una respuesta de las generaciones presentes en la entidad. Es recomendable que dentro de la entidad se puedan analizar las particularidades que requieren los líderes en cuanto al perfil cultural que enmarca la empresa, de esta manera se conseguirá alinear y equilibrar en la organización los objetivos planteados, lo que hacen con las personas que conforman la entidad y lo que ofrecen a la empresa para lograrlo. Así, los líderes podrán transmitir esta cultura a sus colaboradores y crear un compromiso laboral.

72 Kolnhofer-Derecskei, Reicher y Szeghegyi, "The X and Y...", 107-125.

73 Stewart et al., "Managing Millennials...", 45-54.

74 García-Solarte, "Formulación...", 60-79.

75 Rudolph, Rauvola y Zacher, "Leadership and Generations...", 44-57.

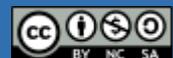


REFERENCIAS

- Al-Asfour, Ahmed y Larry Lettau. "Strategies for Leadership Styles for Multi-Generational Workforce". *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 11, n.º 2 (2014): 58.
- Antonakis, John, Bruce Avolio y Nagaraj Sivasubramaniam. "Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire". *Leadership Quarterly* 14, n.º 3 (2003). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4).
- Aydogmus, Ceren, Selin Metin, Azize Ergeneli y Ozge Ekmekci. "Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Roles of Personality Traits and Psychological Empowerment". *Journal of Management and Organization* 24, n.º 1 (2018): 81-107. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.59>.
- Bako, Merve. "Different Leadership Style Choices, Different Generations". *Prizren Social Science Journal* 2, n.º 2 (2018): 127-143.
- Becton, John, Harvell Walker y Allison Jones-Farmer. "Generational Differences in Workplace Behavior". *Journal of Applied Social Psychology* 44, n.º 3 (2014): 175-189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>.
- Bennett, James, Michael Pitt y Samantha Price. "Understanding the Impact of Generational Issues in The Workplace". *Unit* 07 (2012): 1-5.
- Bodenhausen, Casey y Catherine Curtis. "Transformational Leadership and Employee Involvement: Perspectives from Millennial Workforce Entrants". *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism* 17, n.º 3 (2016): 371-387. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2015.1048920>.
- Burns, James. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Carlyle, Thomas. *On Heroes, Hero Worship, and The Heroic In History*, 1840. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017.
- Choi, Sang-Long, Chin Fei-Goh, Muhammad Adam y Owee Tan. "Transformational Leadership, Empowerment, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment". *Human Resources for Health* 14, n.º 1 (2016): 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>.
- Cogin, Julie. "Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications". *International Journal of Human Resource Management* 23, n.º 11 (2012): 2268-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>.
- Costanza, David, Jessica Badger, Rebecca Fraser, Jamie Severt y Paul Gade. "Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis". *Journal of Business and Psychology* 27, n.º 4 (2012): 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>.
- Costanza, David y Lisa Finkelstein. "Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?" *Industrial and Organizational Psychology* 8, n.º 3 (2015): 308-323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>.
- Cox, Anne, Zeenobiyah Hannif y Chris Rowley. "Leadership Styles and Generational Effects: Examples of US Companies in Vietnam". *International Journal of Human Resource Management* 25, n.º 1 (2014): 1-22. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778311>.
- Cucina, Jeffrey et al. "Generational Differences in Workplace Attitudes and Job Satisfaction: Lack of Sizable Differences Across Cohorts". *Journal of Managerial Psychology* 33, n.º 3 (2018): 246-264. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>.
- De Vries, Reinout, Angelique Bakker-Pieper y Wyneke Oostenveld. "Leadership=Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles With Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes". *Journal of Business and Psychology* 25, n.º 3 (2010): 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>.
- Del Campo, Robert, Lauren Haggerty y Lauren Knippel. *Managing the Multi-Generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials*. Taylor & Francis Group, 2010. ProQuest Ebook Central. <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095/lib/bibliovirtualuide-ebooks/detail.action?docID=615602>.
- Fiedler, Fred. "A Contingency Model of Leadership Effectiveness". En *Advances in experimental social psychology*, editado por Leonard Berkowitz. New York: Academic Press, 1964.



- Galton, Francis. *Hereditary Genius: An Inquiry into its Laws and Consequences*. Lomn: Macmillan, 1869.
- García-Solarte, Mónica. “Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales”. *Entramado* 11, n.º 1 (2015): 60-79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>.
- Gentry, William, Tracy Lambert, Jennifer Deal, Scott Mondore y Brennan Cox. “A Comparison of Generational Differences in Endorsement of Leadership Practices with Actual Leadership Skill Level”. *Consulting Psychology Journal* 63, n.º 1, (2011): 39-49. <https://doi.org/10.1037/a0023015>.
- Graen, George y William Schiemann. “Leadership-Motivated Excellence Theory: An Extension of LMX”. *Journal of Managerial Psychology* 28, n.º 5 (2013): 452-469. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0351>.
- Gursoy, Dogan, Christina Chi y Ersem Karadag. “Generational Differences in Work Values and Attitudes Among Frontline and Service Contact Employees”. *International Journal of Hospitality Management* 32, n.º 1 (2013): 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>.
- Hapsari, Carla, Jol Stoffers y Agus Gunawan. “The Influence of Generational Diversity Management and Leader-Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee Engagement”. *Journal of Asia-Pacific Business* 20, n.º 2, (2019): 125-139. <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1610684>.
- Hermosilla, Daniel, Alberto Amutio, Silvia da Costa y Darío Páez. “El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 32, n.º 3 (2016): 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>.
- Hersey, Paul y Kenneth Blanchard. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- Hincapié-Montoya, Sandra Milena, Yenny Zuluaga-Correa y Esteban López-Zapata. “Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas”. *Revista Venezolana de Gerencia* 23, n.º 83 (2018): 649-664.
- Hinkin, Timothy y Chester Schriesheim. “A Theoretical and Empirical Examination of the Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”. *Leadership Quarterly* 19, n.º 5 (2008): 501-513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>.
- Joshi, Aparna, John Dencker, Gentz Franz y Joseph Martocchio. “Unpacking Generational Identities in Organizations”. *Academy of Management Review* 35, n.º 3 (2010): 392-414. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141800>.
- Kim, Soyeon y Mannsoo Shin. “The Effectiveness of Transformational Leadership on Empowerment: The Roles of Gender and Gender Dyads”. *Cross Cultural & Strategic Management* 24, n.º 2 (2017): 1-33.
- Kolnhofer-Derecskei, Anita, Regina Reicher y Agnes Szeghegyi. “The X and Y Generations’ Characteristics Comparison”. *Acta Polytechnica Hungarica* 14, n.º 8 (2017): 107-125. <https://doi.org/10.12700/APH.14.8.2017.8.6>.
- Leccardi, Carmen y Carles Feixa. “El concepto de generación en las teorías sobre la juventud”. *Última Década* 19, n.º 34 (2011): 11-32. <https://doi.org/10.4067/s0718-22362011000100002>.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt y Ralph White. “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created ‘Social Climates’”. *Journal of Social Psychology* 10 (1939): 271-299.
- Lewis, Lorinda y Harold Wescott. “Multi-Generational Workforce: Four Generations United in Lean”. *Journal of Business Studies Quarterly* 8, n.º 3 (2017): 1-14. <http://ez.sun.ac.za/login?url=https://search.proquest.com/docview/1880365877?accountid=14049>.
- Lyons, Sean y Lisa Kuron. “Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions”. *Journal of Marriage and Family* 60, n.º 1 (2013): 5-22. <https://doi.org/10.1002/job>.
- Maldonado-Acosta, Laura y Lubiza Osio-Havriluk. “Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente”. *Visión Gerencial* 0, n.º 1 (2018): 84-98.
- Marías, Julián. *El método histórico de las generaciones*. Madrid: Revista de Occidente, 1961.
- Martin, Marco. “La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI”. *Tiempo y Espacio* 0, n.º 20 (2008): 98-110.



- Martins, Nico y Ellen Martins. "Perceptions of Age Generations Regarding Employee Satisfaction in a South African Organization". *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5, n.º 21 (2014): 129-140. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n21p129>.
- Maxwell, John. *EL ABC del liderazgo*. Buenos Aires: V&R, 2007. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wCHg8b-65Y4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=maxwell+liderazgo&ots=z31vKnwt4n&sig=3TvK3U-eH6ItZXsTPb2AX35ELxs#v=onepage&q=maxwell+liderazgo&f=false>.
- Mendoza-Martínez, Ignacio, Jesús Uribe-Prado y Blanca García-Rivera. "Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México". *Acta de Investigación Psicológica* 4, n.º 1 (2014): 1412-1429. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(14)70384-9).
- Molero-Alonso, Fernando, Patricia Recio-Saboya e Isabel Cuadrado-Guirado. "Transformational and Transactional Leadership: An Analysis of the Factor Structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish Sample". *Psicothema* 22, n.º 3 (2010): 495-501.
- Ordoñez-Santos, Mary, Belcy Botello-Bautista y Luz Moreno-Mogollón. "Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total". *Espacios* 38, n.º 1 (2017): 1-14. <https://doi.org/0798.1015>.
- Parry, Emma y Peter Urwin. "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence". *International Journal of Management Reviews* 13, n.º 1 (2011): 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>.
- Ramli, Yanto, Mochamad Soelton, Priyono Suprpto y Anees Ali. "Implementing Transformational Leadership to Cope with the Implication of Millennial Workforce". *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17, n.º 5 (2020): 52-68.
- Ravina-Ripoll, Rafael, Francisco Villena-Manzanares y Guillermo Gutiérrez-Montoya. "Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del 'Happiness Management'". *Retos* 7, n.º 14 (2017): 113. <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>.
- Rodríguez-Ponce, Emilio, Liliana Pedraja-Rejas y Francisco Ganga-Contreras. "La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile". *Contabilidad y Negocios* 12, n.º 23 (2017): 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>.
- Rodríguez-Segura, Enrique y Miguel Peláez-García. "La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; compatibilización y liderazgo integral". 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Donostia, San Sebastián, 8-10 de septiembre de 2010.
- Rojero-Jiménez, Roberto, José Gómez-Romero y Liz Quintero-Robles. "El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas". *Estudios Gerenciales* 35, n.º 151 (2019): 178-189.
- Rozo-Sánchez, Astrid, Alexander Flórez-Garay y Carlos Gutiérrez-Suárez. "Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica". *Aibi. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería* 7, n.º 2 (2019): 62-68. <https://doi.org/10.15649/2346030x.543>.
- Rudolph, Cort, Rachel Rauvola y Hannes Zacher. "Leadership and Generations at Work: A Critical Review". *Leadership Quarterly* 29, n.º 1 (2017): 44-57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>.
- Salahuddin, Mecca. "Generational Differences Impact on Leadership Style and Organizational Success". *Journal of Diversity Management* 5, n.º 2 (2010): 1-6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>.
- Schermuly, Carsten y Bertolt Meyer. "Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and Flow at Work". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 29, n.º 5 (2020): 740-752. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1749050>.
- Sessa, Valerie, Robert Kabacoff, Jennifer Deal y Heather Brown. "Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors". *The Psychologist-Manager Journal* 10, n.º 1 (2007): 47-74. <https://doi.org/10.1080/10887150709336612>.
- Simon, Herbert. "Rational Decision-Making in Business Organizations". Lectura a la memoria de Alfred Nobel, 8 de diciembre de 1978.



SPSS. *Manual del usuario de SPSS Base 15.0* (2006).

Stewart, Jeanine, Elizabeth Oliver, Karen Cravens y Shigehiro Oishi. "Managing Millennials: Embracing Generational Differences". *Business Horizons* 60, n.º 1 (2017): 45-54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>.

Twenge, Jean, Stacy Campbell, Brian Hoffman y Carlos Lance. "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing". *Journal of Management* 36, n.º 5 (2010): 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>.

Twenge, Jean, Keith Campbell y Elise Freeman. "Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966-2009". *Journal of Personality and Social Psychology* 102, n.º 5 (2012): 1045-1062. <https://doi.org/10.1037/a0027408>.

Vega-Villa, Carolina y Gloria Zavala-Villalón. "Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno". Tesis de pregrado, Universidad de Chile, 2004.

Villacrés-Almeida, Jessie y Héctor López-Paredes. "Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral. Caso del área de cajas de las agencias de Quito de una entidad financiera". *Revista Economía y Negocios* 9, n.º 1 (2018): 1-9.

Vroom Victor y Philip Yetton. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973. <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>.

Wang, Yi y Yisheng Peng. "An Alternative Approach to Understanding Generational Differences". *Industrial and Organizational Psychology* 8, n.º 3 (2015): 390-395. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.56>.

Wiseman, Liz y Greg McKeown. *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter*. Harper Business, 2010.

Zemke, Ron, Claire Raines y Bob Filipczak. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM, 1999. <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095/lib/bibliovirtualuide-ebooks/detail.action?docID=228365>.

Zúñiga-Ortega, Diana, David Aguado-García, Jesús Barroso-Rodríguez y Jesús de Miguel-Calvo. "Ética del trabajo en Ecuador: un análisis de las diferencias en cuatro cohortes generacionales". *Anales de Psicología* 35, n.º 3 (2019): 496-505. <https://doi.org/10.6018/analesps.35.3.342671>.

