

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

**¿CUÁLES SON LOS ATRIBUTOS DE UN LÍDER IDEAL PARA
TRABAJADORES DE GENERACIONES MILLENNIAL (Y) Y CENTENNIAL
(Z) DE EMPRESAS MULTINACIONALES EN URUGUAY?**

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Dirección de Recursos Humanos

María Victoria Campón Todeschini - 228131

Natalia Jimena Cóppola Lamas - 315985

Tutoras: Ma. Ximena Fernández y Natalia Santos

2025

Declaración de Autoría

Nosotras, María Victoria Campón y Natalia Cóppola, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el requisito para la obtención del título Master en Dirección de Recursos Humanos;

- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;

- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;

- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;

- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;

- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



María Victoria Campón

24/04/2025



Natalia Cóppola

24/04/2025

Sobre el uso de la Inteligencia Artificial

Entendemos el uso de la Inteligencia Artificial (IA) como una herramienta valiosa en su proceso de aprendizaje y desarrollo académico.

1. Uso autorizado de la Inteligencia Artificial: Reconocemos el potencial de la Inteligencia Artificial como una herramienta que puede enriquecer sus habilidades y capacidades.

Por lo tanto, se los autoriza a utilizar la IA como una herramienta complementaria en sus tareas y proyectos académicos siempre que sea referenciado como una fuente.

2. Atribución de contenido producido por IA: Al utilizar la IA para generar contenido que será entregado a los docentes para su corrección, es esencial seguir las pautas adecuadas de atribución.

Cualquier contenido producido por la IA debe ser claramente atribuido como tal, indicando la fuente y la herramienta utilizada para su generación. Esto garantiza la transparencia y la integridad académica en el proceso de evaluación.

3. Responsabilidad del contenido generado: Si bien el uso de la IA puede ser una herramienta poderosa, es importante recordar que la responsabilidad de cualquier contenido erróneo recae en el estudiante.

Antes de entregar cualquier trabajo o proyecto que utilice una fuente de IA, se recomienda verificar minuciosamente el contenido y las referencias.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos realizar un especial agradecimiento a quienes participaron del trabajo de campo, haciendo posible esta obra. Con dedicación, compromiso y apertura para intercambiar ideas y opiniones respecto a la temática del trabajo. Por brindarnos su tiempo de forma desinteresada con el fin de recopilar la información imprescindible a la hora de construir nuestro análisis.

Agradecer a nuestros familiares y amigos que fueron un sostén fundamental durante toda la maestría, alentando, motivando y acompañando desde el inicio. Siendo así nuestro pilar en todo este recorrido. Expresarles nuestra enorme gratitud por ser nuestro soporte emocional, por la paciencia y empatía para poder dedicarle el tiempo necesario que conlleva la realización del presente trabajo.

Finalmente, el agradecimiento a nuestras tutoras, quienes nos acompañaron en el proceso, con profesionalismo, calidez, apoyo y guía. Desafiándonos con miras de mejora continua en cada revisión y reunión de seguimiento. Nos enriquecemos profesionalmente y nos llevamos importantes aprendizajes.

Resumen

El objetivo general de esta investigación es indagar y comprender cuáles son los atributos de un líder ideal, a partir del análisis de las percepciones de trabajadores de empresas multinacionales en Uruguay. Este enfoque surge del interés por entender qué cualidades son valoradas actualmente, en un contexto donde las organizaciones requieren nuevos estilos de liderazgo al enfrentar desafíos como la adaptación a entornos híbridos y la retención del talento joven.

Observamos una escasa producción académica regional sobre liderazgo en empresas multinacionales, especialmente en Uruguay, donde el tema aún no ha sido suficientemente explorado. Considerando que estas empresas representan una parte significativa del mercado laboral y compiten entre sí por el talento profesional de los trabajadores, atrayendo a las generaciones más jóvenes con políticas de flexibilidad, se vuelve relevante estudiar sus prácticas de liderazgo.

La problemática abordada refiere a la necesidad de adaptarse a los nuevos entornos, prácticas laborales y a las demandas del mercado, reconociendo los distintos intereses de las partes en relación al rubro y generación a la que pertenecen.

Entre los principales hallazgos, se identifican atributos valorados transversalmente como la empatía, la comunicación clara, la adaptabilidad y la visión estratégica, aunque su importancia varía según el perfil generacional. Mientras que los trabajadores más jóvenes priorizan la toma de decisiones ágil y el desarrollo personal, los de generaciones mayores tienden a valorar más la experiencia y el conocimiento técnico del líder.

Este estudio contribuye al estado del arte en el área de recursos humanos y liderazgo organizacional en Latinoamérica, aportando evidencia empírica sobre las expectativas de liderazgo en un contexto multinacional y ofreciendo un marco de referencia para el diseño de estrategias de desarrollo de líderes más alineadas con las necesidades actuales de los trabajadores en Uruguay.

Palabras clave

Liderazgo, recursos humanos, gestión de personas, competencias de liderazgo.

Abstract

The overall objective of this research is to investigate and understand the attributes of an ideal leader, based on an analysis of the perceptions of employees at multinational companies in Uruguay. This approach stems from an interest in understanding what qualities are currently valued, in a context where organizations require new leadership styles to face challenges such as adapting to hybrid environments and the retention of young talent.

We observed a lack of regional academic research on leadership in multinational companies, especially in Uruguay, where the topic has not yet been sufficiently explored. Considering that these companies represent a significant portion of the labor market and compete with each other for the professional talent of their employees, attracting younger generations with flexible policies, it becomes relevant to study their leadership practices.

The issue addressed refers to the need to adapt to new environments, work practices, and market demands, recognizing the different interests of the parties in relation to their sector and generation. Among the main findings, attributes valued across the board are empathy, clear communication, adaptability, and strategic vision, although their importance varies by generation. While younger workers prioritize agile decision-making and personal development, those from older generations tend to value a leader's experience and technical knowledge more.

This study contributes to the state of the art in the area of Human Resources and organizational leadership in Latin America, providing empirical evidence on leadership expectations in a multinational context and offering a framework for designing leader development strategies more aligned with the current needs of workers in Uruguay.

Key words

Leadership, human resources, people management, leadership competencies.

Índice

1. Introducción	9
2. Fundamentación Teórica del Proyecto de Investigación	11
2.1 Marco del Problema y su relevancia	11
3. Marco teórico	15
3.1 Concepto de liderazgo.....	15
3.2 Evolución de las teorías del liderazgo	18
3.3 Estilos de liderazgo	27
3.4 Importancia del liderazgo en las organizaciones	31
3.5 Empresas multinacionales: características	36
3.6 El liderazgo a través de las Generaciones.....	39
3.7 Entornos híbridos de trabajo.....	44
4. Diseño de Investigación	47
4.1 Objetivos de Investigación	47
i. Objetivo general.....	47
i. Objetivos específicos	47
4.2 Variables a considerar en el diseño de investigación.....	47
4.3 Población	48
4.4 Metodología	49
4.5 Trabajo de campo	50
4.6 Procesamiento de los datos	50
4.7 Análisis de los datos	51
5. Análisis de resultados	52
6. Limitaciones, conclusiones y recomendaciones	70
6.1 Limitaciones	70
6.2 Recomendaciones	70
6.3 Conclusiones	73
7. Bibliografía	75
8. Anexos	81

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de definiciones de Liderazgo según Northouse	15
Tabla 2. Definiciones de Liderazgo según diferentes autores	18
Tabla 3. Los cinco componentes de la IE en el trabajo	24
Tabla 4. Comparación de las teorías y enfoques según las distintas eras	25
Tabla 5. Comparación de los distintos estilos de liderazgo	28
Tabla 6. Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar	35
Tabla 7. Características generacionales	41
Tabla 8. Percepción del “líder generacional” según la generación del empleado	43
Tabla 9. Propuesta para elaborar la pauta de entrevista	48
Tabla 10. Información de los participantes	53
Tabla 11. Valores organizacionales	62

Índice de figuras

Figura 1. Flujo de Influencias	17
Figura 2. Gráfico representativo de los participantes respecto a la generación.....	52
Figura 3. Gráfico representativo de los participantes respecto al rubro	53
Figura 4. Gráfica de las cualidades mencionadas con mayor frecuencia	54
Figura 5. Pirámide de cualidades.....	60

1. Introducción

Existen estudios que comprueban que los buenos líderes son piezas fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. El problema es que lo que hace a un buen líder puede variar dependiendo del país, la cultura, la época y sobre todo el contexto.

Los tiempos cambian, y los atributos que se valoraban de un líder hace unos años, ya no son los mismos que se valoran hoy en día. La tecnología y las nuevas formas de trabajo impactan en gran medida en estos cambios.

Estamos atravesando un momento de transformación a nivel mundial, donde la tecnología tiene un rol fundamental en la vida de las personas y su evolución demanda a las empresas y a los individuos estar en constante adaptación a los cambios.

Si bien son incontables los cambios en los que se podría profundizar, estaremos haciendo énfasis dentro de los cambios en el mundo del trabajo, y puntualmente en la percepción sobre los líderes.

A través de una exhaustiva revisión bibliográfica y trabajo de campo, buscaremos aproximarnos a cuáles son aquellos atributos mayormente valorados en un líder ideal para trabajadores de multinacionales en Uruguay, comparando así las distintas generaciones, distintos rubros y analizando las diferencias en los resultados.

Nuestra investigación tiene como objetivo contribuir al conocimiento del liderazgo efectivo, con el propósito de brindar recomendaciones a las organizaciones en materia de liderazgo, y ofrecer *insights* valiosos a mandos medios y gerentes en relación a la gestión de equipos.

En el siguiente capítulo se establece la importancia del problema de investigación, justificando así su estudio, la contribución al conocimiento de las organizaciones y posteriormente el impacto en la gestión de las personas.

En el capítulo 3 estaremos abordando los elementos clave que desarrollaremos en el trabajo para una mayor comprensión. Será imprescindible contar con un marco teórico de referencia, que presente las definiciones de los conceptos clave que estaremos abordando.

Luego definiremos el diseño de la investigación, que será la estructura que guiará el estudio. Allí se comprenden los objetivos, la metodología de recogida de información y el trabajo de campo.

En otro capítulo, se llevará a cabo el posterior análisis de los resultados obtenidos de la investigación.

En el último capítulo estaremos especificando las limitaciones encontradas en la investigación y desarrollaremos las conclusiones obtenidas a partir del estudio, así como algunas recomendaciones y buenas prácticas para el liderazgo en empresas ubicadas en Uruguay.

2. Fundamentación teórica del proyecto de investigación

2.1 Marco del problema y su relevancia

Está estudiado que el liderazgo tiene un impacto directo en algunos aspectos del trabajo como la satisfacción laboral. En este sentido, los líderes poseen una responsabilidad considerable, siendo partícipes de la creación y mantenimiento del clima organizacional, la satisfacción de los trabajadores y el compromiso de los mismos.

El liderazgo no solo tiene influencia en la satisfacción laboral sino también en otros factores o aspectos laborales, como indica Belias (2014, p. 35) *“Por lo tanto, se puede sostener que el liderazgo es un factor relacionado con el trabajo que influye en todas las dimensiones del mismo y afecta el comportamiento, el desempeño y el bienestar general de los empleados”*.

Se mencionan dimensiones tales como comportamiento, desempeño y bienestar general. Estas dimensiones son clave para fomentar espacios positivos de trabajo donde los colaboradores puedan modelar con sus intereses y necesidades, el tipo de liderazgo que esperan que los acompañe y oriente durante su desarrollo profesional. La cultura organizacional se alimentará de estas aspiraciones para seguir evolucionando con el apoyo de sus trabajadores.

Las organizaciones no deberán descuidar estos aspectos, puesto que están relacionados a los resultados. Una cita muy conocida de Peter Drucker dice que la cultura se come a la estrategia en el desayuno. La relevancia del factor humano en las empresas no es despreciable, puesto que determina el éxito de la misma; sin trabajadores no hay organizaciones que se mantengan en el tiempo.

“Por otra parte, un aspecto que no puede ser objeto de soslayo es que, si bien el liderazgo ejerce un efecto significativo sobre la satisfacción laboral -como quedó de manifiesto en los estudios expuestos- no puede ser utilizado livianamente, sino que se debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo/s es el más eficaz para esa situación en especial.” (Cuadra, 2007, p.52).

En el trabajo de Belias (2014), se identifica que existen dos tipos de liderazgo principales que poseen mayor impacto o influencia en los trabajadores; estos son el liderazgo transaccional y el transformacional. Estaremos mencionando las características de los mismos en la sección “3.2 La evolución de las teorías del liderazgo”.

Como mencionamos en la introducción, las cualidades de un líder ideal varían según los contextos; para las organizaciones, dependiendo del rubro o negocio, las necesidades de liderazgo que tendrán. Las empresas que logren comprender esto serán las que puedan combinar sus objetivos con la realidad de las formas de trabajo.

En empresas donde prima la flexibilidad, por ejemplo, un líder con características de *micromanagement* no sería adecuado. Esto puede generar disonancias entre los principios de la empresa y la realidad de la misma; pudiendo distorsionar el ambiente de trabajo, la motivación, la marca empleadora e incluso provocar *burnout* en los trabajadores.

Asimismo, será fundamental contar con líderes que puedan adaptarse a las necesidades emergentes; los distintos estilos de liderazgo juegan un papel importante a la hora de determinar las características requeridas para el momento y grupo específico.

Partiendo de la perspectiva de que el liderazgo es un constructo elaborado a partir de percepciones individuales, es que intentaremos identificar en el mercado nacional, teniendo presente el grupo de estudio seleccionado, aquellos atributos que son valorados en un líder. *“Gracias a la gran cantidad de investigación sobre el tema, el liderazgo ha sido definido y conceptualizado de diferentes maneras, y ha surgido un cierto consenso general con respecto a los efectos positivos que ha tenido sobre la eficacia de la organización”* (Salem, 2012, p.65).

Se cuenta con mucha información y estudios en distintas regiones de Estados Unidos, Europa e incluso Asia; pero muy poco se encuentra de nuestro mercado.

Aún persisten las dudas en torno a las competencias que deben tener los líderes. En este sentido, según Tubbs y Schulz (2006, p. 29), *“no hay tarea más importante en el progreso del campo del liderazgo que identificar las competencias y meta-competencias que conforman a un líder. Sin embargo, hasta la fecha, no ha habido un acuerdo sobre ¿cuáles son las competencias de liderazgo que debe ser enseñado y/o aprendido?”*.

Como explica el Proyecto GLOBE, el mundo está más conectado que nunca, y es de esperar que con el cambio acelerado que presenta el mundo globalizado las personas exijan cambios (Javidan & Dastmalchian, 2009). Por ejemplo, con la generación de herramientas de Inteligencia Artificial y los contextos híbridos y remotos de trabajo, las personas demandan nuevas formas y habilidades de gestionar y liderar equipos de trabajo.

En la búsqueda de estos atributos, que conformen la visión de un líder ideal, entendemos que el concepto envuelve también la idea de liderazgo eficaz. De todas formas, no debemos caer en la confusión de estos dos conceptos, los atributos valorados no son lo mismo que el liderazgo eficaz.

La alusión al concepto de liderazgo eficaz en el presente trabajo refiere a la potencialidad que pueden traer estos atributos en los resultados de un líder. Esto se puede deber a la percepción que tenga su equipo de trabajo y pueda verse influenciado por estos atributos, aumentando así su motivación y bienestar general.

Tendremos así como liderazgo eficaz a un resultado tangible, observable, que pueda medirse; mientras que los atributos serán características personales valoradas en un líder. Atributo: *“Cada una de las cualidades o propiedades de un ser”* (Real Academia Española, 2025).

No nos estaremos adentrando en esta sección a la definición de liderazgo, puesto que se amplía en el capítulo siguiente.

No obstante, un líder puede no cumplir con esa imagen de “líder ideal” pero aun así tener un liderazgo efectivo. A modo de ejemplo, un líder que alcanza los objetivos y las metas, tiene buenos resultados, toma decisiones acertadas, gestiona a su equipo de trabajo de forma coherente y organizada, los trabajadores que le reportan cumplen con las expectativas, logran los resultados y se solucionan los problemas; podremos estar ante un liderazgo eficaz.

Siguiendo con el trabajo de Belias (2014), indica que a pesar de que existen diferencias considerables entre los tipos de liderazgo; todas las categorizaciones de estilos mantienen los mismos principios. En base a esto confirma: *“En general, se considera que un líder eficaz es flexible, ofreciendo orientación a los empleados, pero permitiéndoles tener iniciativa y ser creativos. Por otra parte, se considera que los líderes ineficaces son más centrados en objetivos, menos preocupados por las necesidades individuales de sus subordinados o ausente del proceso de toma de decisiones”* (Belias, 2014, p.35). En esta idea, vemos cómo se vinculan los atributos y comportamientos de un líder en la idea de liderazgo eficaz.

Por tanto, nos proponemos captar las percepciones de nuestra población e identificar los atributos deseados en un líder, a través de un análisis de los datos recogidos de la revisión de la literatura científica y las entrevistas semiestructuradas.

Por último, proporcionaremos recomendaciones estratégicas para que las empresas puedan planificar y armar su estrategia organizacional siempre acompañados de personas clave que estén alineadas a los valores de la misma, lo

que garantizará en gran medida el éxito de los negocios. Creemos que tener a las personas correctas e idóneas en posiciones de liderazgo generará un efecto positivo en los equipos de trabajo.

3. Marco teórico

3.1 Concepto de liderazgo

El concepto de liderazgo forma parte de los fenómenos estudiados por las ciencias sociales que han generado mayor controversia. Como manifestó Warren Bennis (1959) *“probablemente se ha escrito muchísimo y se sabe muy poco acerca de liderazgo que sobre cualquier otro tema de la ciencias del comportamiento”* (Antonakis & Day, 2017).

Es un concepto que se ha abordado por múltiples autores y desde distintas disciplinas como la psicología, la sociología, la administración, la educación, entre otras.

Existen tantas definiciones de liderazgo como teorías e investigadores en el mundo. Esto se debe a que no se ha logrado un concepto integrado teóricamente, por lo tanto, no se cuenta con una definición universal.

Se ha concluido pues, que el liderazgo es un constructo evolutivo, esto refiere a que no es estático, sino que se adapta al contexto y se transforma en función de los cambios históricos, sociales, culturales y tecnológicos de cada época, sin perder su relevancia (Antonakis & Day, 2017).

Según Northouse (2021, p.5), *“El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común.”*

Dicha definición contiene algunos elementos o componentes clave, que estaremos detallando a continuación.

Tabla 1. Análisis de la definición de Liderazgo según Northouse

Componentes	Significado
Proceso	Implica que no es una característica que reside en el líder. Es un evento transaccional que ocurre entre el líder y los seguidores. El líder es afectado y afecta a los seguidores; evento interactivo, no lineal. Amplía el alcance y se torna disponible para todos, no solamente al líder formalmente designado.
Influencia	Sin influencia, el liderazgo no existe
Grupos	Son el contexto en el que el liderazgo toma lugar. La influencia se realiza sobre un grupo que tiene un sentido en común. Un individuo que influye a un grupo para alcanzar la meta en común.

Objetivos en común	El líder y los seguidores tienen un propósito en común.
--------------------	---

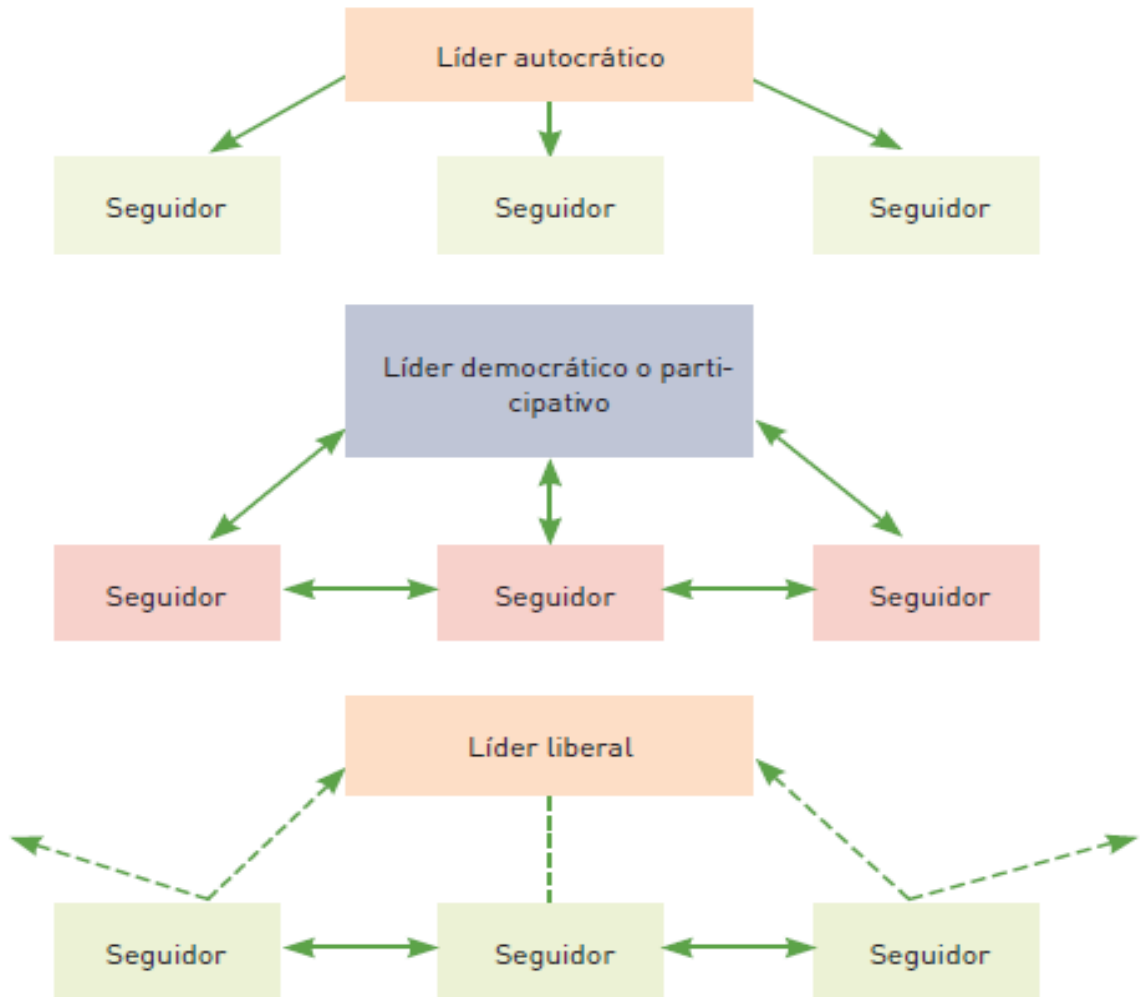
Fuente: Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (Ninth Edition)*. Sage publications.

Reforzando el concepto de influencia de Northouse, nos resulta interesante el trabajo de los autores Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012), quienes también emplearon el concepto de influencia: *“Algunas de las primeras explicaciones para los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraba que éstos aplicaban tres estilos básicos: el líder autocrático ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos; el líder democrático, o participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.*

El líder liberal utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados para establecer metas y los medios para lograrlas, y consideran su función como facilitadores de las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar sobre todo como contacto con el ambiente externo del grupo...” (Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M., 2012, p.418)

Compartimos debajo el cuadro que refleja el flujo de influencia con tres estilos mencionados:

Figura 1. Flujo de influencias



Fuente: Koontz, H. ,Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición, McGraw-Hill (p. 418).

Retomando la idea que el liderazgo no es definido de forma universal, elaboramos un cuadro con algunas de las definiciones de reconocidos académicos:

Tabla 2. Definiciones de liderazgo según diferentes autores

Autor	Definición de liderazgo
Stogdill (1950)	"El proceso que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que éste realiza para definir y alcanzar objetivos."
Bass (1985)	"El liderazgo es un proceso de influencia mutua en el cual un individuo moviliza a otros hacia la consecución de una meta compartida."
Burns (1978)	"El liderazgo transformacional ocurre cuando los líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad."
Kotter (1990)	"El liderazgo es el desarrollo de una visión y estrategias, la comunicación de esa visión y la motivación de las personas para lograrla a pesar de los obstáculos."
Northouse (2021)	"El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común."
Goleman (1998)	"El liderazgo efectivo depende en gran medida de la inteligencia emocional del líder, incluyendo su capacidad de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales."
Hersey y Blanchard (1969)	"El liderazgo es la capacidad de influir en las personas dependiendo de su nivel de madurez y preparación para realizar una tarea."
Yukl (2013)	"El liderazgo es un proceso de influencia social en el cual un individuo guía a otros para alcanzar objetivos colectivos."

Fuente: Elaboración propia

3.2 La evolución de las teorías del liderazgo

El estudio del liderazgo comenzó hace muchos años, y se ha caracterizado por su complejidad. Para explicar mejor la evolución de las teorías del liderazgo, haremos una recorrida por la historia y las diferentes eras del liderazgo: rasgos, conductual, situacional y contemporánea (Benmira & Agboola, 2021).

Era de rasgos

El estudio científico del liderazgo comienza con la era de los rasgos, en el cual el enfoque teórico se centra en identificar las características físicas, intelectuales o de personalidad que hacen que una persona sea un líder efectivo.

En el año 1840, surge la teoría del “Gran Hombre”, influenciada por el pensamiento de Thomas Carlyle, la cual apoya la creencia de que los líderes nacen, no se hacen, por tanto pone el foco en las características innatas de las personas. Algunos ejemplos de este tipo de líderes son Julio César, Carlo Magno, entre otros. (Benmira & Agboola, 2021).

Esta teoría recibe múltiples críticas. Una de ellas es que no considera que el entorno y la situación también influyen en el liderazgo. Por ejemplo, un líder exitoso en una empresa creativa podría no ser igual de efectivo en un contexto militar. Por lo tanto, se limita su aplicabilidad universal.

La teoría del “Gran Hombre” años después, evoluciona a las teorías de los rasgos, que apoya que los líderes nacen o también se hacen. Estas teorías comienzan a estudiar y tratar de identificar cuáles eran los rasgos personales asociados al liderazgo efectivo, entre ellos se destacaron la inteligencia y la dominancia (Antonakis & Day, 2017).

No fue suficiente, ya que como no se logró identificar un conjunto consistente de rasgos, y no se veían las ventajas de seguir estudiando este enfoque, terminaron por abandonarlo (Benmira & Agboola, 2021).

En 1950, a raíz de las limitaciones que presentaron las teorías de rasgos, surge una nueva teoría que deja a un lado las características personales, y pone el foco en los comportamientos.

Era conductual

La teoría conductual argumenta que los líderes se hacen, es decir, pueden entrenar y llegar a adquirir las habilidades necesarias para ser un líder efectivo (Benmira & Agboola, 2021). El enfoque está en lo comportamental, en cómo actúan, y en los patrones que hacen que una persona influya en un grupo u organización.

Existen tres estudios muy conocidos dentro de este enfoque. El primero se llevó a cabo en la Universidad Estatal de Ohio, donde se aislaron dos dimensiones de liderazgo: la estructura de inicio (orientado a la tarea) y la consideración (orientado a la persona). Se hizo una matriz de 2x2 y de las cuatro combinaciones posibles, se

consideraría óptima aquella que tuviese alto grado en estructura de inicio y consideración (Guerra, 2018).

Otro estudio tuvo lugar en la Universidad de Michigan, con Rensis Likert (2018) a la cabeza. Allí se tomaron en cuenta dos dimensiones del comportamiento: liderazgo centrado en el empleo y liderazgo centrado en el empleado. El primero hace énfasis en el poder y las amenazas, no se preocupa por las personas sino que se enfoca en los resultados; mientras que el segundo pone el foco en las relaciones interpersonales, el crecimiento y logro de su equipo. Llegaron a la conclusión de que el mejor estilo de liderazgo era el que se centraba en el empleado, ya que el otro estilo terminaría generando un ambiente de trabajo hostil y por tanto ausentismo e incluso renuncias por parte del equipo (Guerra, 2018).

El último estudio fue el de Blake, Mouton y Bidwell (2018) conocido como "Rejilla Gerencial". Ellos representaron una matriz con dos ejes: interés por las personas e interés por la producción. Cada eje tiene 9 posiciones, por lo tanto se crearon 81 posiciones diferentes de estilos de liderazgo (Guerra, 2018).

Estas investigaciones sentaron las bases para teorías más avanzadas donde además del comportamiento, se incorporó la importancia del contexto, que hasta el momento había sido nula.

Era situacional

En la era situacional están comprendidas las teorías de contingencia y las situacionales, las cuales argumentan que los líderes deben identificar el contexto para decidir qué estilo de liderazgo se adapta mejor a la situación particular.

Como bien explican Benmira & Agboola (2021, p.4): *"En otras palabras, la efectividad como líder está determinada por qué tan bien su estilo de liderazgo se ajusta a un contexto particular."*

Dentro de las teorías contingenciales encontramos cuatro modelos principales.

El primero fue desarrollado por Fred Fiedler (1967), que intenta encontrar la relación entre el estilo de liderazgo y una situación dada. A través del cuestionario CTMP (Compañero de Trabajo Menos Preferido) identifica el estilo de liderazgo, que puede ser orientado hacia las relaciones u orientado hacia las tareas. Teniendo esta información continuó por analizar la situación (Guerra, 2018).

Fiedler (1967) propone tres factores situacionales que determinan si los estilos de liderazgo mencionados anteriormente serán o no exitosos. Estos son: relaciones

miembro-líder, estructura de la tarea y posición de poder. De esta forma, cada estilo de liderazgo se enfrenta a situaciones que pueden ser más favorables o desfavorables.

Otro modelo es el de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (2018), que sigue la idea de que “no hay liderazgo sin seguidores”. Por este motivo, proponen 2 ejes: comportamiento de tarea (grado en el que el líder fija las asignaciones de los seguidores) y comportamiento de relación (grado en el que el líder se comunica efectivamente). Los cuatro cuadrantes que surgen de la matriz son los cuatro estilos básicos de liderazgo (Guerra, 2018).

Posteriormente se toma en cuenta la preparación del seguidor (compuesta por la capacidad y la disposición) que se concibe como un continuo, de escasa a elevada.

Esta teoría propone el estilo de liderazgo con mayores probabilidades para cada nivel de preparación: decir, convencer, participar, delegar. Y también indica la probabilidad de éxito de otras combinaciones de estilos.

El tercer modelo es propuesto por House y Mitchell (2018), y se denomina Teoría Trayecto-Objetivo. La idea central es que los líderes allanan el camino para los seguidores, dejando claro los objetivos (qué hacer) y el trayecto (cómo hacerlo). Se clasificaron cuatro comportamientos de liderazgo: directivo, apoyo, participativo y orientado a logros (Guerra, 2018).

A su vez proponen dos factores contingentes: ambientales (tarea estructurada, sistema de autoridad formalizado y grupo de trabajo satisfactorio) y del seguidor (locus de control, capacidad personal percibida y su propia experiencia).

Los autores concluyen que una persona puede cambiar su estilo de liderazgo, y a su vez, que los estilos de liderazgo deben cambiar según los factores contingentes mencionados anteriormente.

El cuarto y último modelo es el de Vroom-Jago-Yetton (2018), que distingue siete tipos de liderazgo: autocrático I y II, consultivo I y II, de grupo I y II y directivo (Guerra, 2018).

Dentro de la era de las teorías de la influencia, aparece el liderazgo carismático. Esta teoría apoya la idea de que el líder no ejerce autoridad o miedo sobre sus seguidores, sino por el contrario tiene gran influencia sobre ellos a través de su carisma, visión futura y habilidades comunicativas (Gonzalez & Agudelo, 2014).

Era contemporánea

Dada la necesidad de crear nuevas teorías que acompañen el contexto y la gran cantidad de cambios que se están viviendo, como el desarrollo en tecnología y la globalización (Benmira & Agboola, 2021), surge la era contemporánea que engloba las teorías del liderazgo transaccional y transformacional.

Estas teorías, conocidas como teorías de las relaciones, dejan de lado la concepción del liderazgo como algo unidireccional, y se centran en las relaciones entre líderes y seguidores.

La teoría transaccional, como bien lo menciona la palabra, se trata de un intercambio entre líder y seguidor a través de recompensas y sanciones. Se centra en la gestión eficiente de las tareas para el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, la teoría del liderazgo transformacional, introducida por Burns en 1978, es más integral, y pretende que los líderes estimulen, inspiren y motiven a sus seguidores para lograr los objetivos (Gonzalez & Agudelo, 2014). Jeff Bezos, Steve Jobs y Bill Gates son claros ejemplos de líderes transformacionales (Benmira & Agboola, 2021).

Bass y Avolio (1994) describen las cuatro principales características de los líderes transformacionales: el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individualizada. Por tanto, el liderazgo transformacional se puede definir en base al impacto que tienen los líderes sobre sus seguidores en estos cuatro factores (Greimel, Kanbach & Chelaru, 2023).

Como mencionamos anteriormente, el liderazgo es un concepto dinámico y evolutivo. Por este motivo han surgido nuevas teorías que incorporan nuevos elementos en sus enfoques con el fin de adaptarse a diferentes contextos organizacionales y sociales.

Una de ellas es la teoría del liderazgo compartido, donde el liderazgo no recae en las acciones de unas pocas personas de la organización, sino que se distribuye entre los miembros del equipo. Este enfoque se basa en la colaboración (Benmira & Agboola, 2021). Pearce y Conger son de los primeros en utilizar formalmente el término. Hasta ahora, la investigación sobre liderazgo se centra en líderes individuales, y este enfoque cuestiona esta perspectiva, ofreciendo el fenómeno de liderazgo como un concepto a nivel grupo (Pearce & Conger, 2002)

También nace la teoría del liderazgo de servicio, en la cual los líderes priorizan las necesidades del equipo, apoyándolos y sirviéndolos para su desarrollo.

Como explica Mosquera (2023, p. 23) *“El objetivo principal será, por tanto, el desarrollo de los seguidores como un fin en sí mismo, y no solo como un medio para alcanzar las metas de la organización.”*

En respuesta a la complejidad del mundo moderno, caracterizado por su dinamismo e incertidumbre, se crea la teoría del liderazgo de la complejidad. Esta teoría adopta la visión de que el liderazgo emerge de las interacciones dentro de un sistema social (Benmira & Agboola, 2021).

Otra teoría emergente es la del liderazgo adaptativo, que tiene como referentes a Ronald Heifetz y Marty Linsky. Su enfoque se centra en la capacidad de ajustarse y responder de forma eficaz y rápida a los cambios (Gutierrez, 2019).

El liderazgo consciente es otra teoría contemporánea, la cual promueve líderes con propósito, responsabilidad, ética y autoconsciencia. Se centra en el beneficio de todos los involucrados (Gutiérrez Labrador, 2017).

Jim Dethmer, Diana Chapman y Kaley Warner Klemp son quienes han popularizado el término, y en su libro *“The 15 Commitments of Conscious Leadership: A New Paradigm for Sustainable Success”* explican que el típico modelo de liderazgo donde se motiva a través del miedo tiene resultados a corto plazo. Sin embargo, las organizaciones que siguen el modelo de liderazgo consciente generan resultados impresionantes (Chapman, Dethmer & Klemp, 2014).

Por último, se encuentra el liderazgo emocional, desarrollado por la escuela de Inteligencia emocional impulsada por Daniel Goleman.

A modo introductorio, la inteligencia emocional (IE) es definida por Montalvo (2015, p. 3) como: *“...el conjunto de habilidades que nos permiten percibir, comprender y regular nuestros estados emocionales y la de los demás, con el objeto de utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento”*.

Goleman (1998) establece que la IE en el trabajo está compuesta por cinco componentes: autoconsciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.

Tabla 3. Los cinco componentes de la IE en el trabajo

Componente	Definición	Características
Autoconciencia	La capacidad de reconocer y comprender tus estados de ánimo, emociones e impulsos, así como su efecto en los demás.	<ul style="list-style-type: none"> - Autoconfianza - Autoevaluación realista - Sentido del humor autocrítico
Autorregulación	La capacidad de controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo disruptivos. La propensión a suspender el juicio, pensar antes de actuar.	<ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidad e integridad - Comodidad frente a la ambigüedad - Apertura al cambio
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Propensión a perseguir metas con energía y persistencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte impulso por lograr resultados - Optimismo, incluso ante el fracaso - Compromiso organizacional
Empatía	Capacidad para comprender la composición emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas según sus reacciones emocionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en atraer y retener talento - Sensibilidad intercultural - Orientación al servicio de clientes
Habilidad social	Competencia en la gestión de relaciones y construcción de redes. Habilidad para encontrar puntos en común y generar afinidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia en liderar el cambio - Capacidad de persuasión - Experiencia en construir y liderar equipos

Fuente: Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard business review, 11(2005), 125-140.

Mc Clelland, un psicólogo de la Universidad de Harvard, reveló que los líderes con IE eran mucho más eficaces que aquellos que carecían de ella. Según Goleman (2014, p. 2) *“las capacidades de la IE se presentan como la competencia determinante que mejor predice qué individuo de un grupo de personas muy inteligentes será mejor líder”*.

Para ser un buen líder sí importan el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas, pero lo que distingue a los líderes sobresalientes del resto es su alto grado de IE (Goleman, 1998).

En una investigación realizada por la firma consultora Hay/McBer se descubrieron 6 estilos de liderazgo, y cada uno de ellos surge de distintos componentes de la IE (Goleman, 2005).

Los líderes con mejores resultados son aquellos que usan más de un estilo, los que pueden cambiar de forma flexible, adaptándose a la situación y siendo sensibles al impacto que tienen sobre los otros (Goleman, 2005).

Se ha estudiado particularmente una de estas competencias, la empatía, y se ha descubierto su presencia en todos los tipos de liderazgos mencionados hasta el momento.

Mosquera (2023) realiza una investigación muy interesante a jóvenes trabajadores, y concluye que el 85% de su muestra valora altamente la empatía en el ambiente laboral, y un 80% considera fundamental la empatía en el liderazgo.

Para concluir esta sección, desarrollamos debajo una tabla comparativa de las distintas teorías y enfoques según las eras antes mencionadas.

Tabla 4. Comparación de las teorías y enfoques según las distintas eras

Era / Período	Teorías Principales	Características y Enfoque
Siglo XIX - Principios del XX	-Teoría del Gran Hombre	Los líderes nacen, no se hacen. Se cree que poseen cualidades innatas que los diferencian de los demás.
Décadas de 1920-1930	-Teoría de los Rasgos	Se buscan rasgos específicos (inteligencia, estatura, energía, habilidades sociales) que caracterizan a los líderes.
Décadas de 1940-1950	-Teoría del Comportamiento	Se enfoca en las acciones y estilos de liderazgo en lugar de los rasgos. Se identifican patrones de liderazgo.
Décadas de 1960-1970	-Teoría de la Contingencia (Fiedler)	El liderazgo depende de la situación y el contexto. No existe un único estilo de liderazgo eficaz.
	-Modelo Situacional (Hersey y Blanchard)	
Década de 1980	-Teoría de la Influencia (Liderazgo Carismático)	Enfoque en la influencia y el carisma del líder. El liderazgo se basa en la inspiración y el magnetismo personal.

Décadas de 1980-1990	-Teoría de las Relaciones:	Se centra en la relación líder-seguidor. El transaccional se basa en recompensas y castigos, mientras que el transformacional motiva e inspira.
	-Liderazgo Transaccional	
	-Liderazgo Transformacional	
Década de 2000 - Actualidad	-Liderazgo distribuido y compartido	Se enfatiza en la colaboración, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación en entornos complejos.
	-Liderazgo inclusivo y de servicio	El liderazgo prioriza las necesidades del equipo, apoyando y sirviendo a los seguidores para su desarrollo.
	-Liderazgo de la complejidad	El liderazgo no depende de un líder centralizado, sino que emerge de las interacciones dentro del sistema.
	-Liderazgo adaptativo	Enfoque en la capacidad de ajustarse y responder de forma eficaz y rápida a los cambios.
	-Liderazgo consciente	Se centra en la responsabilidad, la ética y la autoconciencia.
	-Liderazgo emocional	Se enfoca en los componentes de la IE: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.

Fuente: Elaboración en base a Gonzalez, D., & Agudelo, J. (2014) *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*, y Benmira, S., & Agboola, M. (2021). *Evolution of leadership theory*, y Gutierrez, Celis, Y. F. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones*.

La historia y todas las teorías mencionadas hasta el momento han sentado las bases sobre el amplio conocimiento que tenemos sobre el liderazgo. Sin embargo, ha sido estudiado principalmente en entornos presenciales. El contexto actual nos lleva a un nuevo desafío: el liderazgo en entornos virtuales.

Este es un tema en evolución, que nace de la transformación digital, y que ha cobrado mayor relevancia y ha sido acelerado por la pandemia de COVID-19, que impactó en el mundo entero (Greimel, Kanbach, & Chelaru, 2023).

“Un medio tecnológico reemplaza la interacción física, por lo que no podemos simplemente transferir los hallazgos del entorno presencial al entorno virtual” (Greimel, Kanbach, & Chelaru, 2023, p. 3) En entornos virtuales, elementos del liderazgo tradicional como son la comunicación no verbal, la presencia física y el “liderar con el ejemplo” se ven limitados. Esto trae como consecuencia miles de interrogantes nuevas y una necesidad urgente de investigación.

3.3 Estilos de liderazgo

Anteriormente, se realizó un recorrido a través de las distintas eras del liderazgo, junto con las principales teorías desarrolladas las cuales explican cómo funciona el liderazgo y por qué ciertos líderes son efectivos.

Ahora bien, resulta interesante realizar una apreciación de los distintos estilos de liderazgo, que nos describen maneras concretas de cómo un líder se comporta en la práctica.

Vale la pena aclarar que la tabla 5 no es taxativa, sino que enuncia los principales estilos existentes. Para lograr enmarcarlos en el contexto histórico, los agrupamos de acuerdo a los distintos enfoques detallados en la evolución de las teorías.

En este capítulo, se abordarán los principales estilos de liderazgo y sus características.

“La constante búsqueda por identificar al líder dentro de la organización y entender cómo es el funcionamiento de su papel, ha planteado enfoques bajo los cuales se pueden agrupar los modelos propuestos: Enfoque de los rasgos, Enfoque del comportamiento, Enfoque contingencia y Enfoque emergente.” (García-Solarte, M. 2015. p.62).

Tabla 5. Comparación de los distintos estilos de liderazgo

Enfoque	Descripción	Estilos de liderazgo asociados	Exponentes
Enfoque de los rasgos	Se centra en las características innatas o adquiridas del líder, como inteligencia, confianza, energía, integridad y madurez.	No define estilos específicos, sino atributos personales del líder.	Fayol (1986), Stogdill (1951), Kirkpatrick & Locke (1996).
Enfoque del comportamiento	Analiza lo que hace el líder y cómo influye en los seguidores. Se enfoca en patrones de conducta.	<p>-Autocrático: Centraliza autoridad, impositivo, toma decisiones unilaterales.</p> <p>-Democrático: Involucra a los subordinados en la toma de decisiones.</p> <p>-Laissez-Faire: Otorga autonomía total a los subordinados.</p>	Lewin (1951), Likert (1961), Blake & Mouton (1964).
Enfoque de la contingencia	Destaca la influencia del contexto en la efectividad del liderazgo. Se basa en la relación líder-seguidor y la situación.	<p>-Liderazgo situacional: Ordenar, persuadir, participar y delegar.</p> <p>- Modelo de Vroom y Yetton: Se enfoca en la participación en la toma de decisiones.</p> <p>- Modelo de Fiedler: Relaciona la efectividad del líder con la situación.</p>	Fiedler (1967), Hersey & Blanchard (1969), House (1971), Vroom & Yetton (1973)
Enfoque emergente	Destaca la evolución del liderazgo basado en la interacción con seguidores y la	-Liderazgo transformacional: Motiva a los seguidores a cambiar y crecer.	Burns (1978), Bass (1985), House (1971).

	organización. Enfatiza el liderazgo transformacional.	-Liderazgo transaccional: Basado en intercambios entre líder y seguidores.	
--	---	---	--

Fuente: Elaboración en base a García-Solarte, M. (2015) *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. Entramado. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79.

Autocrático: también conocido como Autoritario, está centrado en ordenar y supervisar. Dirige e impone a través de recompensas o castigos y no delega la toma de decisiones limitando la participación de los miembros de su equipo.

Democrático: este estilo de liderazgo se lo denomina muchas veces Participativo. Se podría considerar opuesto al autocrático en cuanto a que, en éste, se delega e involucra al equipo en la toma de decisiones. En lugar de recompensas o castigos, la herramienta más utilizada es el feedback.

Laissez-Faire: en este estilo de liderazgo, encontramos líderes que otorgan total independencia, autonomía y libertad a sus equipos. Tiene un rol más neutral, sin intervenir ni supervisar, brindando apoyo cuando es requerido. Da lugar a que sus subordinados tomen decisiones importantes, delegando así gran responsabilidad.

Liderazgo Situacional: este estilo de liderazgo presenta mayor complejidad puesto que, tomando las aportaciones de Hersey y Blanchard (1969), no existe un único estilo de liderazgo óptimo. El líder deberá adaptarse a las personas que conforman el equipo y a las distintas situaciones; la adaptabilidad será una cualidad básica para este estilo de liderazgo.

Se identifican cuatro estilos dentro de este criterio: Dirigir, Persuadir, Participar y Delegar. Cada uno de ellos tiene características propias, en relación al interés por la tarea o por la relación.

Desde esta perspectiva, Dirigir implica una alta orientación a las tareas y baja hacia la relación. Se dan órdenes y se supervisan las mismas.

Persuadir implica una alta orientación tanto a las tareas como a la relación; se motiva, guía, apoya y explica decisiones a los subordinados.

Participar conlleva una baja orientación a la tarea, pero alta a la relación; facilitando la toma de decisiones y promoviendo la autonomía.

Delegar mantiene una baja orientación tanto a la tarea como a la relación. Otorga la responsabilidad de la toma de decisiones al equipo y participa mínimamente.

Otro pilar de este modelo es la madurez de los seguidores; aquí las dimensiones serán Competencia y Compromiso. Competencia entendida como habilidades y experiencia y compromiso como motivación y confianza. Aquí tendremos nuevamente que evaluar si son altas o bajas:

M1: Baja competencia, alto compromiso (necesita dirección y órdenes claras, se asocia a la necesidad del estilo Dirigir).

M2: Alguna competencia, compromiso variable (requiere motivación y guía, se asocia a la necesidad del estilo Persuadir).

M3: Alta competencia, compromiso variable (se beneficia de la participación, por lo que se asocia a la necesidad del estilo Participar).

M4: Alta competencia y alto compromiso (puede trabajar con autonomía y tomar decisiones, lo relacionamos con la necesidad del estilo Delegar).

Es un enfoque flexible que busca que el liderazgo se ajuste a las situaciones y a las personas.

Modelo de Vroom y Yetton (1973): es un modelo de liderazgo participativo, plantea que no existe un único estilo, sino que pueden utilizarse distintos enfoques según la característica del problema. Ayuda a los líderes a identificar el grado de participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones.

Plantea cinco estilos de decisiones: Autocrático I (A1): El líder toma la decisión solo, sin consultar a su equipo; Autocrático II (A2): El líder recaba información del equipo, pero toma la decisión solo; Consultivo I (C1): Consulta individualmente a los miembros del equipo, pero toma la decisión final; Consultivo II (C2): Discute el problema en grupo de subordinados antes de tomar la decisión unilateral y Grupal II (G2): La decisión se toma en conjunto, con consenso del grupo.

Modelo de Fiedler (1971): se corresponde con otro modelo asociado a las contingencias o situaciones. Este autor, a través del cuestionario CTMP (Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido) concluye que los líderes que obtienen una puntuación alta están orientados hacia las relaciones. Estas personas ponen en segundo plano el logro de las tareas, ya que para ellos prima el desarrollo de relaciones

interpersonales. Mientras que a los líderes con puntuaciones bajas se los asocia con un liderazgo orientado a las tareas. Éstos únicamente establecen relaciones interpersonales una vez que las tareas fueron culminadas.

Ninguno de estos estilos es de por sí más exitoso que el otro. Depende de la situación en la que se esté, cuál de ellos es más favorable para sobrellevarla.

Liderazgo transformacional: Siendo Burns el padre del liderazgo transformacional, este estilo de liderazgo apunta a la motivación de los seguidores para llegar a su máximo potencial, es recíproco *“el resultado de la transformación de liderazgo es una relación de estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales”* (Burns, 1978, p. 24). Las características o factores principales son el carisma, la motivación o inspiración, el estímulo intelectual y la consideración individual.

Liderazgo transaccional: similar al autocrático, se basa en recompensas y sanciones. La motivación pasa por las recompensas y el incumplimiento por sanciones. No es un estilo de liderazgo propicio para organizaciones en constante cambio. Existe claridad en los roles y responsabilidades, hay control y supervisión de los procesos y de los resultados. Puede resultar útil en empresas tradicionales, donde no se requiere de innovación ni cambios en los procesos ya establecidos; sino un control estricto del cumplimiento de los mismos y el alcance de los resultados.

A modo de cierre de este capítulo, nos parece oportuno recordar al ya mencionado autor Goleman (2005), quien manifiesta que los líderes más eficaces no se cierran a un único estilo, sino que usan una colección de estilos de liderazgo, cada uno en la medida justa, y en el momento preciso. Entre sus descubrimientos también se destaca el efecto que tienen los líderes en la mejora de los resultados de la organización.

3.4 Importancia del liderazgo en las organizaciones

El liderazgo en las organizaciones es un factor clave para el éxito de las mismas. No solo es necesario para tomar acciones de poder, sino también mantener a los equipos unidos, motivados, inspirados y con interés real de aportar a la organización sus esfuerzos para alcanzar los objetivos y estar alineados a los valores y cultura de las mismas.

Tal como reflejan los números del informe “*Estado del lugar de trabajo global: La voz de los empleados del mundo*” 2024 de Gallup, los líderes tienen un rol activo en relación tanto a los resultados de la empresa como el *engagement* de los trabajadores. En esta línea, se indica que el 70% de la variación en el compromiso es atribuida a la gestión del líder.

Otro hallazgo importante del informe refiere a que las personas que se encuentran en roles gerenciales, han reportado emociones o sentimientos negativos en comparación con aquellas personas no se encuentran en roles de liderazgo. Esto pone de manifiesto que muchas veces se pasan por alto las políticas de apoyo emocional y desarrollo de habilidades como la resiliencia en quienes ocupan posiciones gerenciales.

La importancia no radica únicamente en formar líderes eficaces, sino también cuidar su bienestar psicológico para que puedan desempeñarse de manera sostenible y que tengan el impacto positivo que se espera transmitir a sus equipos para así alcanzar los objetivos organizacionales.

Tradicionalmente el liderazgo es asociado con estatus, reconocimiento y desarrollo. Dicho informe demuestra que desempeñar un rol gerencial también conlleva una mayor carga emocional que generalmente es negativa; pudiendo deberse a factores como el aumento de responsabilidades, la presión por alcanzar resultados y objetivos, la gestión de equipos y, en algunas situaciones, son posiciones solitarias.

Ocurre también que muchas decisiones tomadas por personas en estas posiciones son incomprendidas, por lo que será necesario trabajar en la transparencia. Tal como se mencionó brevemente en el capítulo anterior, podemos apreciar en este punto uno de los posibles estilos de dirección que plantean Hersey y Blanchard (1969), Persuadir. Este estilo se caracteriza por la explicación de decisiones que ya fueron tomadas por el líder. “*Otras palabras para este estilo de liderazgo incluyen explicar, persuadir o aclarar*” (Hersey y Blanchard, 1988, p. 178)

Se requiere conocimiento del equipo para determinar qué estilo se adapte mejor a la situación; si no es suficiente la explicación de las decisiones luego de tomadas las mismas, se podrá optar por un estilo de Participar, “*caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta*” (Sanchez, 2000, p.436)

El liderazgo eficaz define la sustentabilidad futura de la empresa. Como manifiestan Kouzes y Posner en el prólogo de su libro *El desafío del liderazgo* (2017) el tiempo de los líderes es el futuro. Su mayor contribución no son los resultados ni el

cumplimiento de los objetivos en el presente, sino el desarrollo a largo plazo de la empresa y sus personas para que se mantengan en constante cambio y logren prosperar. “*Desarrollar capacidades para el futuro es un trabajo más lento y delicado, pero es imprescindible para salir adelante en un mundo competitivo y turbulento*” (Nicolás Majluf, 2019, p.5).

Un líder efectivo será capaz de traspasar el ámbito laboral y profesional y llegar a aspectos personales en sus colaboradores. Encamina las acciones para que las personas logren alcanzar su máximo potencial, comprende las necesidades y motivaciones individuales para personalizar el desarrollo.

Será subjetivo para cada persona atribuirle a un líder las cualidades necesarias para convertirlo en ideal, quizás, para algunos, tener participación en las decisiones es un elemento importante y, para otros, puede generar sentimientos adversos al tener un perfil de ejecución de la tarea.

Son varias las ventajas de un liderazgo eficaz en las empresas: apoyar en la creación y sostenibilidad de la marca empleadora, detectar necesidades de capacitación en sus colaboradores, inspirar a los mismos a encauzar sus habilidades y esfuerzos en un objetivo compartido, entre otros. Al desarrollar a los mismos y guiarlos en sus metas profesionales, aumenta el nivel de satisfacción laboral lo que lleva a un aumento en la productividad.

Muchos de los indicadores organizacionales están interconectados entre sí, generando así una red de resultados que puede medirse y, por ende, gestionarse. Existen métricas conocidas para Recursos Humanos (RRHH), como el índice de rotación, el nivel de satisfacción laboral, el nivel de *engagement*, entre otros, que son importantes para que otros indicadores tengan resultados positivos.

Los líderes deberán realizar una gestión estratégica de estos KPI's para encontrar las oportunidades de mejora. En las organizaciones, gran parte de la operativa es posible gracias a los trabajadores, por lo que es clara la importancia que tienen los mismos para el éxito de la empresa. En este sentido, los líderes toman un papel protagónico en asegurar el cumplimiento de objetivos, conjugando los intereses y necesidades de los trabajadores y la organización.

A pesar de los avances tecnológicos de los últimos años, con la implementación de inteligencia artificial que permite agilizar procesos, se mantiene vigente la importancia y necesidad del componente humano dentro de las organizaciones. Como mencionamos en este trabajo, las personas son un factor clave para las empresas y el éxito de las mismas.

Acompañamos las ideas de Sierra y Viera que indican: “*De esta manera, el factor humano en combinación con los demás recursos de una organización, contribuye a la generación de las capacidades que crean una ventaja competitiva sostenible para la compañía*” (Sierra & Viera, 2017, p.16).

Se pone énfasis en el factor humano como motor para el logro de los resultados organizacionales (Sierra & Viera, 2017).

En el último tiempo, ha tomado importancia dentro de las organizaciones la gestión estratégica del talento humano; sumando así al área de RRHH a las mesas de negociación. Esta área abarca varios subprocesos, forma parte de todo el *employee journey map*, desde su atracción y selección, pasando por el desarrollo, desempeño, formación, beneficios, sueldos, presupuesto e incluso hasta su salida.

No cabe duda del valor que agrega el área en las empresas, siempre y cuando, la misma esté bien gestionada y cuente con trabajadores idóneos para desempeñar estos procesos.

“*El aporte que los recursos humanos pueden hacer al desempeño y a la eficacia organizacional se ha vuelto el centro de todo análisis*” (Cristiani, 2016, p.19). Se visualiza también “*la necesidad de demostrar a la empresa la contribución que tiene la Gestión de RRHH a los resultados finales*” (Cristiani, 2016, p.19).

En esta administración, el rol del líder se torna esencial, será un intermediario entre el factor humano de la empresa y los resultados de la misma. Al respecto, nos resulta interesante el trabajo de Kouzes y Posner que manifiestan “*Cuando consiguen que ocurran cosas extraordinarias en una organización, los líderes ejercen las llamadas Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar*” (Kouzes y Posner, 2017, p.13). Estas prácticas son:

- Demuestra cómo hacerlo
- Inspira una visión compartida
- Cuestiona el proceso
- Permite que otros actúen
- Alienta el corazón

Demuestra cómo hacerlo: “*Durante más de veinte años hemos encontrado en nuestras investigaciones que la credibilidad es la base del liderazgo*” (Kouzes y Posner, 2007, p.4). Los líderes deben hacer lo que dicen, deben tener en claro sus valores, y actuar en base a ellos. Pero no solo importan los valores del líder, se deben afirmar los valores compartidos del grupo. Los líderes deben ser ejemplo con sus acciones y deben velar para que esos valores se respeten.

Inspira una visión compartida: Los líderes deben conocer el pasado, pero principalmente deben tener claro hacia dónde van, qué resultados desean obtener. Esa visión estimulante del futuro debe ser promovida y compartida con el resto del equipo para lograr un compromiso en común. *“El compromiso no se puede forzar: hay que inspirarlo”* (Kouzes y Posner, 2017, p.16)

Cuestiona el proceso: *“La innovación surge más de escuchar que de decir...”* (Kouzes y Posner, 2017, p.16). Los líderes deben ser pioneros y tener iniciativa, pero la clave está en buscar fuera de ellos y de sus organizaciones nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Deben tomar riesgos y aprender de la experiencia.

Permite que otros actúen: Para convertir los sueños en realidades extraordinarias se requiere de trabajo en equipo, confianza y relaciones duraderas. Los líderes deben empoderar a sus equipos, promoviendo la autonomía y desarrollando sus competencias.

Alienta el corazón: Los líderes deben reconocer los esfuerzos de las personas de su equipo. *“Las celebraciones y los rituales, si se hacen de modo auténtico y de corazón, generan un fuerte sentido de identidad colectiva y un espíritu de comunidad que pueden ayudar a un grupo a superar épocas extraordinariamente duras”* (Kouzes y Posner, 2017, p.20).

Los autores afirman que el liderazgo es una cuestión de comportamiento y no de personalidad, por lo que, estas prácticas estarán disponibles para todos aquellos que asuman el desafío del liderazgo.

Tabla 6. Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar

Práctica	Descripción
1. Demuestra cómo hacerlo	Los líderes deben ser un ejemplo a seguir, alineando sus acciones con los valores compartidos de la organización. Esto implica claridad en los valores personales y afirmación de los valores compartidos.
2. Inspirar una visión compartida	Un líder eficaz debe desarrollar y comunicar una visión motivadora del futuro, logrando que otros se sientan comprometidos con un propósito común.
3. Desafiar el proceso	Los líderes deben fomentar la innovación, buscar oportunidades de cambio y estar dispuestos a asumir riesgos, aprendiendo de los errores y experiencias previas.

4. Habilitar a otros para actuar	Se trata de construir relaciones de confianza, fomentar la colaboración y empoderar a los miembros del equipo, brindándoles autonomía y recursos.
5. Alentar el corazón	Los líderes deben reconocer y celebrar los logros de su equipo, mostrando aprecio y reforzando la motivación a través del reconocimiento y la celebración del esfuerzo.

Fuente: Elaboración en base a Kouzes, J. & Posner, B. (2017). *El desafío del liderazgo (Sexta edición) Cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización*. Editorial Reverté, Barcelona, España.

Este trabajo implicó una herramienta que crearon los autores llamada IPL (Inventario de Prácticas de liderazgo) la cual permite identificar que los líderes que más utilizan estas cinco prácticas antes mencionadas, son ampliamente más eficaces que aquellos que no las utilizan con tanta frecuencia.

Este análisis dejó precedente empírico que *“el comportamiento ejemplar de un líder tiene un impacto profundamente positivo en el compromiso y la motivación de la gente, en su desempeño profesional y en el éxito de sus organizaciones”* (Kouzes y Posner, 2017, p.21).

Mediante el uso del IPL, se han obtenido respuestas de alrededor de tres millones de personas. Con los resultados, luego de ser analizados, son calibrados con el fin de comprender la frecuencia con la que los líderes ponen en práctica estas Cinco Prácticas del Liderazgo Ejemplar.

3.5 Empresas multinacionales: características

En línea con la delimitación de nuestro estudio, trabajadores de empresas multinacionales en Uruguay, es de fundamental importancia comprender el rol que ocupan estas empresas en el mundo y en el contexto laboral.

“Rugman y Verbeke (2004) señalan que las empresas multinacionales (las EMNs) son los principales impulsores de la globalización. La mayoría de empresas multinacionales participan activamente alrededor del mundo, y por lo tanto, sus líderes deben aprender a lidiar con diferentes culturas y adaptando su forma de gestión y liderazgo” (Salem, 2012, p.63).

Independientemente del rubro en el que se desarrollen las empresas, es claro que las personas en posiciones de liderazgo y toma de decisiones deben estar en

constante adaptación a las nuevas necesidades del mercado. Se requieren nuevos enfoques administrativos para responder a estas exigencias (Salem, 2012).

Este tipo de empresas suele presentar características en común, algunas de ellas son:

- Alcance global: Casa matriz en país de origen y filiales ubicadas en todo el mundo. Debe estar en al menos 2 países para considerarse multinacional.

- Gran tamaño y poder: tienen peso sobre el mercado y sobre las empresas de pequeño porte, son competitivas en cuanto a precios y calidad de sus productos.

- Reconocimiento por los consumidores: existen ejemplos de empresas multinacionales que son "*top of mind*"; puede que los consumidores no compren de esa empresa, pero es la primera que se les viene a la mente para productos característicos. De los ejemplos más comunes es Coca-Cola Company.

- Gran adaptabilidad: se adaptan a los mercados en los que operan y a sus culturas.

- Gran foco en investigación, desarrollo e innovación.

- Suelen realizar acciones sociales, relacionadas con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

- Modernas y altamente tecnológicas.

- Modelos de negocios eficientes.

Debido a sus características, los líderes en estas empresas deberán tener gran capacidad de adaptación para que su gestión sea exitosa. En este tipo de empresas, lo único constante es el cambio.

La operativa que manejan es acelerada y la búsqueda de la automatización y mejora continua es un pilar.

Todos los trabajadores de estas organizaciones tienen que tener cualidades que han evolucionado con el tiempo. En el pasado, las tareas repetitivas y *expertise* en las mismas eran deseadas; en el último tiempo, tener la habilidad de adaptarse al contexto y tener una buena gestión del cambio es fundamental. Se valora más la capacidad rápida de aprender y desaprender que ser experto en alguna tarea concreta.

Esto genera un gran desafío en cuanto a la disponibilidad de estos perfiles en el mercado laboral. Muchos mercados no se encuentran preparados para estos modelos de negocio; incluidos perfiles de liderazgo que sean idóneos para este tipo de empresas.

Concretamente en Uruguay, ocurre que hay competencia entre estas empresas en relación al talento humano, existe la fuga de talento entre una empresa y la otra. Al presentar características similares, se buscan estrategias que rondan temas de flexibilidad, beneficios, posibilidades de desarrollo y capacitación dentro de la compañía para atraer y fidelizar a los trabajadores.

Asimismo, en el país hay presencia de una gran cantidad de empresas de estas características, por lo que, dentro del mercado laboral, hay gran parte de la población económicamente activa que se encuentra trabajando en estas empresas.

Esto tiene un impacto directo en el rol que ocupa el liderazgo en estas organizaciones, al haber fuga de talentos, aumentan los índices de rotación y se debe trabajar en herramientas de gestión ante estos acontecimientos, con el fin de no descuidar la operativa y el logro de los objetivos.

Se puede apreciar de igual manera, que la salida de un miembro del equipo genera un aumento en el volumen de trabajo del resto, por lo que la gestión, toma de acciones ágiles y comunicación efectiva se torna imprescindible. Este impacto puede afectar en los niveles de motivación y sentimiento de pertenencia para los trabajadores, aquí los líderes tendrán una responsabilidad significativa por velar en que el impacto sea el menor posible para sus equipos.

En relación a lo antedicho, es relevante acercarnos a la comprensión del liderazgo en las empresas multinacionales de Uruguay.

Sin adentrarnos en mayor detalle respecto a la cultura organizacional, entendemos necesario realizar una breve explicación de la misma y la relación que tiene con el liderazgo.

Estaremos empleando la definición de uno de los autores que más ha estudiado la cultura, Edgar Schein, quien la definió como: *“un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”* (Schein, 1988, p.25).

Para este autor, los líderes tienen un papel protagónico en la construcción de la cultura; sosteniendo que la misma es establecida por líderes, teniendo como una de las funciones principales la creación, conducción y (en caso que así se requiera), la destrucción de la cultura (Schein, 1988).

La cultura también suele ser definida por los valores organizacionales, los cuales influyen la forma de actuar y en definitiva el desempeño de la organización (Castellanos & Rojas, 2013).

Los líderes de las organizaciones, son los promotores de los valores y la cultura de las empresas, por lo tanto deberán actuar en concordancia con los mismos.

“Las empresas se diferencian en función del grado de congruencia y claridad de sus mensajes culturales, lo cual, verosímilmente, es a su vez un reflejo de la claridad y congruencia de las presunciones de los líderes” (Schein, 1988, p.240).

Cuando los líderes discrepan con la cultura organizacional en su forma de liderar, o incluso cuando alguna persona tiene expectativas sobre el liderazgo ideal diferentes a la cultura promovida por la empresa, pueden generarse situaciones de disonancia que afecten el clima laboral y el desempeño.

En primer lugar, el equipo puede perder la credibilidad y confianza en su líder, ya que actúa de forma diferente a la que se promueve en la empresa; o perder la confianza en la empresa, que define valores y una cultura por la cual no vela.

En segundo lugar, puede generar confusión en los miembros del equipo dados los mensajes contradictorios y la falta de claridad en los comportamientos esperados.

Por último, si existen diferencias entre lo que la persona considera un liderazgo ideal y lo que realmente es la cultura de la organización, seguramente se termine generando insatisfacción y desmotivación por trabajar allí.

Por este motivo, es fundamental que haya coherencia entre la forma de liderar de los jefes y la cultura organizacional.

Será relevante para nuestro análisis comprender si los atributos que se valoran en un líder ideal son coherentes con los fomentados por la cultura y los valores definidos en las organizaciones; podremos percibir la existencia o inexistencia de disonancias.

3.6 El Liderazgo a través de las Generaciones

En primer lugar, debemos conceptualizar qué entendemos por generaciones. Para el presente trabajo, estaremos utilizando el término generación/generaciones para referirnos a *“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". (Real Academia Española, 2025).

Como establece Arsenault *"Las generaciones son un producto de eventos históricos que dejan recuerdos emocionales profundos y moldean sus sentimientos sobre la autoridad, las instituciones y la familia"* (Arsenault, 2004, p. 3)

En relación a uno de nuestros objetivos, explorar si existen diferencias generacionales en las percepciones del líder ideal, hemos encontrado autores que cuestionan la validez y limitación de evidencia empírica que fundamente diferencias generacionales en temáticas de liderazgo.

Rudolph, Rauvola y Zacher (2018) en su reseña crítica sobre el liderazgo y las generaciones en el trabajo, afirman que existe una tendencia a generalizar y categorizar a las personas en generaciones como Veteranos, Baby Boomers, Generación X, Generación Z, Millenials. Esta clasificación se torna simple, no reflejando diferencias en comportamientos; lo que puede llevar a estereotipos infundados, sin base empírica sólida.

Dichos autores son partidarios de que exista un reemplazo en la concepción de liderazgo según las generaciones, y promueven adoptar un foco individual en los trabajadores. En otras palabras, plantean que los esfuerzos de liderazgo estén en las necesidades e intereses de las personas individualmente consideradas y no generalizando las necesidades o deseos según la generación en la que se encuentran.

Otra aproximación a esta temática la encontramos en el trabajo de Segura y García (2010) quienes propusieron un modelo de liderazgo de tipo integral que permita gestionar la convivencia que existe de distintas generaciones dentro de las empresas.

Ellos entienden que sí existen distintas generaciones con sus formas de trabajar distintas, lo cual puede presentar desafíos en las interacciones entre trabajadores.

La interacción entre generaciones puede ser positiva como negativa. Por un lado, el contraste de perspectivas entre generaciones puede fomentar la creatividad y la innovación. Por otro lado, la rigidez y la falta de comprensión entre las generaciones puede llevar a conflictos dentro de la organización (Arsenault, 2004).

Las diferentes creencias, valores y actitudes que definen a cada generación no solo revelan la forma de liderar de las generaciones sino también la manera en qué prefieren ser lideradas (Arsenault, 2004).

"Las investigaciones sobre las distinciones entre generaciones en el mundo de la empresa más sobresalientes se encuentran en las de Lancaster y Stilman (2002) que

nos van a servir de base para la clasificación de las características de cada generación y que complementaremos con las aportaciones de García Lombardía et al (2008) y DeBard (2004)” (Segura y García, 2010, p.164).

Estaremos detallando algunas características generales de cada uno de los grupos generacionales para comprender qué los identifica.

Tabla 7. Características generacionales

Factores	Tradicionales	Baby Boom	Generación X	Generación Y
Actitud	Práctica	Optimista Idealista	Escéptica Independientes	Realista
Ética Profesional	Dedicada	Volcados	Equilibrados	Decididos
Liderazgo	Por Jerarquía	Por consenso	Competencia	Colectivismo
Jerarquía	Leales	Desafiantes	Desinterés	Cortesía
Hábitos trabajo	Muy trabajadores y leales -Prima la estructura de mando -Incondicionales al mando	Perspectiva optimista -Trabajadores -Automotivados -Competitivos -Automejora	Individualistas -Trabajadores -Trabajo/ vida privada -Confían en sí mismos -Definidos por la tecnología y la disfrutan -Desean distraerse con el trabajo	-Balance -Pragmáticos -Colaboradores frente a mandados -Creativos -Seguros de sí mismos -Fuerte moral -Responsables
Recompensas	Salario	Esperan gratificación anual	Libertad para no hacerlo	-Orientados a resultados -Requieren retroalimentación

Fuente: Segura, E. R., & García, M. A. P. (2010, October). *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral*. In 4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management (pp. 160-170).

Estas características que identifican a cada generación están relacionadas al ámbito laboral. Qué actitud tienen frente al trabajo, la ética profesional, el liderazgo, la jerarquía, hábitos usuales de trabajo y la recompensa que los mueve para trabajar.

Podemos ver que cada una de las generaciones son bien distintas en sus características, y esto tiene relación con el significado que le dan al trabajo, claramente influenciado por las épocas y acontecimientos históricos que han vivido.

En cuanto a la denominación y categorización de las generaciones a las que nos referimos, no se ha llegado a un consenso universal de los años que abarca cada generación, esto varía dependiendo el autor o la fuente consultada. De todas formas, no hay diferencias significativas en el rango de años empleado por cada generación.

Para la presente investigación, estaremos empleando los rangos compartidos debajo:

Veteranos: Personas nacidas entre 1925 y 1944.

Baby Boomers: Personas nacidas entre 1945 y 1960.

Generación X (Xers) - Personas nacidas entre los años 1961 y 1981.

Generación Y (Millennials) - Personas nacidas entre 1982 y 1996.

Generación Z (Centennials) - Personas nacidas entre 1997 y 2003.

También se conocen como Nexters a las generaciones nacidas luego del 1980, por lo que entran ambas generaciones: Y y Z.

Los entornos de trabajo en la actualidad están más diversificados que en cualquier otra época (Arsenault, 2004). No solo en cuanto a las diferentes culturas que conviven, gracias a la tecnología y la posibilidad de realizar trabajo a distancia, sino también por las diferentes generaciones que conforman a los miembros de un equipo.

La falta de comprensión ha llevado a las empresas a pasar por alto erróneamente las diferencias generacionales (Arsenault, 2004). Causando también la pérdida del uso de las fortalezas de cada generación a favor de la organización.

Arsenault realiza un estudio basado principalmente en una encuesta que aplica a 790 personas de todas las generaciones.

Allí descubrió que los Veteranos prefieren un estilo de liderazgo directivo, como el de Franklin Roosevelt o Winston Churchill, porque respetan ese tipo de autoridad. Por otro lado, líderes como Gandhi y Martin Luther King, representan el estilo de liderazgo preferido por los Baby Boomers, que se caracteriza por la pasión y la oposición a las jerarquías. Por último, el estilo de liderazgo de Bill Gates o Tiger Woods es preferido por las generaciones X, Y y Z, por sus competencias y su adaptabilidad al cambio (Arsenault, 2004).

Arsenault (2004) afirma que “estas diferencias requieren que todos los líderes tengan un estilo amplio y flexible. Este estilo debería incluir un enfoque estructurado para los Veteranos que enfatice la delegación, un enfoque individualista que valore la autoexpresión para los Baby Boomers, un estilo dinámico que haga que los Xers se sientan como agentes de cambio y un estilo basado en el trabajo en equipo, alineado con los valores de los Nexters de lograr objetivos corporativos y sociales más amplios” (Arsenault, 2004, p. 10).

Por otro lado, Farelo y Gómez (2021) realizaron un estudio que arrojó resultados muy interesantes en cuanto al contraste entre la autopercepción del líder de una generación y lo percibido por sus empleados.

La siguiente tabla resume las características percibidas para cada líder. La lectura horizontal permite ver cómo las diferentes generaciones de empleados definen a sus jefes, mientras que la lectura vertical resume la caracterización global de cada generación de líderes.

Tabla 8. Percepción del “líder generacional” según la generación del empleado

Empleados por Generación	Líderes por Generación			
	Veteranos	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Veteranos	Comprometidos	Competitivos	Cualificados	Inexpertos
Baby Boomers	Eficaces	Experiencia y dedicación	Buenos gestores	Cortoplacistas
Generación X	Rígidos	Controladores	Accesibles	Individualistas
Generación Y	Dificultan promoción	No dan instrucciones claras	Ambiciosos	Soportan demasiada presión

Fuente: Farelo, R. M., & Gómez, F. (2021). *Hacia la construcción de un modelo de Liderazgo Intergeneracional*. Revista Internacional de Organizaciones, (25-26), 127-150

La Generación de Veteranos y la Generación Y no presentan disonancia entre ambas percepciones. La generación de veteranos se auto percibe y es percibida como trabajadores eficaces, orientados a resultados y comprometidos. Y la generación X se

auto percibe y es percibida como empleados flexibles e innovadores en la gestión del equipo (Farelo & Gómez, 2021).

Sin embargo, las generaciones Baby Boomers y Generación Y sí presentan diferencias entre lo percibido por ellos mismos y lo percibido por otras generaciones.

La generación Baby Boomers se auto percibe como empleados dedicados y con mucha experiencia, mientras que sus colaboradores los definen como controladores y con poca claridad a la hora de dar indicaciones (Farelo & Gómez, 2021).

La Generación Y por otro lado, se auto percibe como colaboradores orientados a resultados y multitarea. Sin embargo, son percibidos por sus colaboradores como cortoplacistas e inexpertos en relación a la gestión de los equipos. También se los percibe como agentes de cambio dentro de las organizaciones (Farelo & Gómez, 2021).

Kolbe & Schmidkonz (2024) en su investigación, explican que la Generación Z es la primera generación que tiene acceso a internet 24/7, lo que trae por consecuencia falta de control e incertidumbre en cómo afrontan el futuro. Además, es una generación que valora mucho las políticas de comunicación abierta.

3.7 Entornos híbridos de trabajo

La pandemia de COVID-19 afectó a todas las empresas alrededor del mundo, y cambió drásticamente las organizaciones, las dinámicas familiares y el trabajo en equipo (Greimel, Kanbach, & Chelaru, 2023).

Debemos considerar que dentro de los efectos que tuvo la pandemia a nivel mundial, el mundo del trabajo debió adaptarse. Uno de estos cambios, que podría afectar de forma directa al liderazgo, es el teletrabajo, las modalidades híbridas o remotas que se instalaron y llegaron para quedarse.

Si bien hoy en día existen empresas reconocidas que están poco a poco incorporando políticas para volver a la presencialidad, en Uruguay el trabajo híbrido se mantiene fuerte. Incluso, a nivel del reclutamiento y atracción de personal es requisito para varios jóvenes teletrabajar.

¿Será que las nuevas generaciones se inclinan más por las modalidades híbridas? ¿Esto habrá afectado a las personas líderes a adaptarse y desarrollar nuevas herramientas?

“Para las empresas, el teletrabajo ha supuesto una oportunidad para reducir costes operativos y atraer talento sin restricciones geográficas, pero también ha planteado retos en términos de liderazgo, comunicación y mantenimiento de la cohesión del equipo”. (Villadangos, 2024, p. 41)

Dentro de las multinacionales, el modelo híbrido de trabajo es algo común. Previo a la pandemia en Uruguay, ya existían multinacionales de distintos rubros que implementaban modalidades de trabajo remoto, reglamentadas por ejemplo en días de *home office* por semana. El *home office* era la excepción en estos entornos y se brindaba como beneficio, trabajar un día a la semana desde la casa. Sin embargo, luego del COVID-19, las empresas mutaron a convertir el *home office* en la regla, invirtiendo así la presencialidad.

Es frecuente ver multinacionales que hoy en día, se asiste a la oficina una o dos veces máximo a la semana, siendo la mayor parte en modalidad remota.

Como bien indican Bravo y Herrera, *“los avances tecnológicos, especialmente en inteligencia artificial y análisis de datos, han transformado la naturaleza misma de los negocios, demandando líderes que no sólo comprendan las nuevas herramientas, sino que también puedan adaptarse rápidamente a su implementación efectiva dentro de la organización. En este contexto, los líderes deben ser capaces de actuar con flexibilidad para manejar la incertidumbre y responder ágilmente a situaciones que requieren soluciones innovadoras y rápidas”.* (Bravo y Herrera, 2023, p.17)

Estos autores sostienen que el liderazgo ha evolucionado desde un rol de supervisión hasta transformarse en mentor o *coach*. Sumando así a las tareas de gestión, tareas que fomenten el desarrollo tanto personal como profesional de sus trabajadores. Entienden que los trabajadores valoran esta orientación y soporte para alcanzar su máximo potencial.

Son promotores del liderazgo transformacional, entienden que es prioritario preparar a las personas líderes que trabajan en entornos híbridos, *“además, los líderes transformacionales en entornos híbridos o remotos desarrollan estrategias de comunicación efectiva que fortalecen la cohesión y el compromiso, elementos esenciales para mantener la moral del equipo y asegurar la alineación con los objetivos*

organizacionales. La preparación de los líderes para estos modelos de trabajo flexibles se ha convertido en una prioridad, ya que la capacidad de gestionar eficazmente equipos remotos es un diferenciador clave en un mercado cada vez más competitivo y globalizado". (Bravo y Herrera, 2023, p.24)

Sumado a lo antedicho, el reporte 2024 de Gallup refiere de igual manera al cambio de las formas de trabajo desde el año 2020 a la fecha. En este sentido, se establece que el modelo híbrido de trabajo generó mayor complejidad para los líderes en las organizaciones. Sugiere reuniones semanales de feedback con cada uno de los miembros del equipo como práctica esencial. La información obtenida refleja que aún no se logró una gestión adecuada en contextos de trabajo remoto, lo que pone de manifiesto la falta de comunicación que lleva no solo a distanciamiento físico sino psicológico.

4. Diseño de investigación

4.1 Objetivos de investigación

i. Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es indagar y comprender cuáles son los atributos de un líder ideal. Dado lo abarcativo que puede ser el tema a desarrollar, se delimitó a estudiar las respuestas de trabajadores de empresas multinacionales en Uruguay.

ii. Objetivos Específicos

A través del estudio se quiere conocer si la época o el rubro al que pertenecen las personas son variables que influyen en la investigación.

Por este motivo, el primer objetivo específico es analizar si las diferencias sobre las percepciones del liderazgo ideal varían entre las diferentes generaciones.

El segundo objetivo específico es comparar los atributos valorados en líderes ideales según el rubro de actividad.

Para responder a los objetivos planteados, se optó por un enfoque cualitativo ya que nos permitió explorar las experiencias y percepciones individuales de los trabajadores sobre los atributos del liderazgo ideal. Esta información detallada y específica, no se hubiera podido obtener con un método cuantitativo.

Además, el enfoque cualitativo favoreció la comprensión de matices generacionales y de rubros, y nos permitió captar patrones y significados emergentes que no serían fácilmente identificados en metodologías cuantitativas.

4.2 Variables a considerar en el diseño de investigación

En esta investigación, la variable dependiente son los atributos del líder ideal.

En lo que respecta a las dimensiones, no podemos establecerlas desde ya. Será input crucial la información recabada de las entrevistas. Esto tiene dos motivos, por un lado, comprender de mejor manera los temas o dimensiones de interés, y por otro, para no sesgar a los participantes con las dimensiones previamente establecidas.

La siguiente tabla es de elaboración propia y específica para esta investigación, se generó una categorización de dimensiones a mirar de liderazgo que guió el diseño de la pauta de entrevista *ad hoc*:

Tabla 9. Propuesta para elaborar la pauta de entrevista

	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Instrumento de medición
Atributos del líder ideal	Características o cualidades que los trabajadores más valoran en un líder ideal	Habilidades interpersonales	Capacidad de comunicación, empatía, habilidad para motivar	- Entrevistas semiestructuradas
		Habilidades de gestión	Toma de decisiones, planificación, delegación, seguimiento	
		Características personales	Carisma, confianza en sí mismo, integridad	
		Orientación a resultados	Eficiencia, logro de objetivos, toma de riesgos y control de los mismos	

Fuente: Elaboración propia

4.3 Población de estudio

La población sujeta a estudio fue delimitada desde un principio, y abarca a hombres y mujeres, mayores de 18 años, trabajadores de distintas empresas multinacionales en Uruguay.

Dentro de los participantes buscamos diversidad. Hay individuos que tienen distinto nivel jerárquico dentro de la organización, experiencia en distintos rubros, distinta antigüedad laboral y de distintas edades, con el fin de poder acercarnos y cumplir con los objetivos planteados al inicio.

La muestra intencional que queríamos alcanzar era la realización de 20 entrevistas, logrando superar este objetivo con la realización de 23 entrevistas.

4.4 Metodología

La presente investigación es de carácter exploratorio, por lo tanto, toma como referencia la información bibliográfica y la opinión y observación de anécdotas individuales (Morales, 2015).

Para la realización de esta investigación, optamos por una estrategia cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas. Esta elección metodológica se debe a la necesidad de acceder a conceptos subjetivos, experiencias y valoraciones personales que los participantes hacen del liderazgo, aspectos que no podrían identificarse adecuadamente a través de enfoques cuantitativos o herramientas estructuradas.

Tomando los conceptos teóricos de Guba y Lincoln (1994), donde *“las construcciones individuales pueden ser producidas y refinadas sólo mediante la interacción entre el investigador y quienes responden. Estas construcciones variadas se interpretan utilizando técnicas hermenéuticas convencionales, y se comparan y contrastan mediante un intercambio dialéctico”* (Guba y Lincoln, 1994, p.111); la técnica seleccionada nos permite construir el conjunto de atributos que hacen a un líder ideal, partiendo de las interacciones con los participantes individualmente considerados.

En comparación con otras técnicas cualitativas, como son entrevistas estructuradas o grupos foco, las entrevistas semiestructuradas mantienen la flexibilidad necesaria para ahondar en temas emergentes, brindando espacio para expresar ideas que quizás, podrían no estar previstas y ser relevantes para el análisis; al mismo tiempo que se mantiene una guía temática que permite luego comparar las respuestas.

Asimismo, entendemos que la dinámica de grupo foco puede influir en las respuestas e incluso inhibir la participación de personas que tengan opiniones diferentes. Con la técnica seleccionada, evitamos que las personas sientan mayor riesgo de exposición, garantizándoles así un espacio individual seguro, reflexivo y confidencial. Este aspecto es fundamental para recopilar los distintos matices personales de cada individuo y fomentar la apertura en mayor profundidad.

En suma, la elección metodológica se fundamenta en consideraciones teóricas y prácticas, ya que posibilita abordar la complejidad del fenómeno analizado, facilita la comparación entre distintos perfiles y favorece la comprensión de cómo las diferentes generaciones y rubros perciben el liderazgo ideal en el contexto de las multinacionales en Uruguay.

4.5 Trabajo de campo

Las entrevistas se hicieron de manera virtual a través de la aplicación Zoom y Microsoft Teams. Este formato a distancia tuvo como ventaja que los participantes se conectaran desde cualquier lugar, sin la necesidad de tener que considerar tiempo y gastos de traslado.

También nos brindó la posibilidad de grabar, cuando los participantes dieron el consentimiento, para poder volver a consultar la información y facilitar el análisis de la misma.

Un aspecto importante a considerar para la técnica de recogida de información seleccionada es la protección de los datos personales de los participantes. Se planificó no solicitar datos personales innecesarios para así garantizar la confidencialidad y seguridad de los mismos. Lo que sí fue necesario para poder obtener los cortes de información deseados y alcanzar los objetivos específicos, fue que nos mencionaran su edad y rubro en el que se desempeñan para poder identificar en la etapa de análisis a qué generación pertenecen (X, Y, Z, etc.) y en qué rubro trabajan. Creemos que esto no interfiere con la confidencialidad, ya que son datos amplios y abarcativos.

Adicionalmente, hemos solicitado como identificador únicamente su nombre de pila, sin apellido para preservar lo más posible la identidad y confidencialidad de los participantes.

4.6 Procesamiento de los datos

Una vez realizadas las entrevistas, avanzamos con el procesamiento de los datos recopilados. En esta etapa, empleamos la transcripción y codificación de las entrevistas.

Las entrevistas fueron grabadas (cuando tuvimos la aprobación por parte del participante) y se transcribieron de manera literal citas que nos resultaron relevantes para los objetivos planteados. Esto con el fin de asegurar el mantenimiento de la información sin ser manipulada.

El texto transcrito sirvió para el análisis utilizando codificación abierta. Se identificaron temas y patrones relevantes relacionados con los atributos del líder ideal y las influencias de las generaciones y los rubros.

Las respuestas recibidas en las entrevistas fueron digitalizadas para su análisis. Esto se logró a través de un formulario en línea donde fuimos anotando las citas más importantes obtenidas en las entrevistas; lo que nos permitió tener en un único formato todas las respuestas esenciales para el análisis.

Los datos obtenidos fueron exportados a una hoja de cálculo para su posterior análisis y elaboración de gráficas.

Asimismo, los datos recogidos de las entrevistas fueron revisados para eliminar información no necesaria, manteniendo así la coherencia y adecuación con los objetivos de investigación planteados.

4.7 Análisis de los datos

Partiendo de la metodología cualitativa empleada, realizamos varios tipos de análisis, los cuales detallamos a continuación:

Análisis temático: Se identificaron los temas clave a partir de las entrevistas individuales. Con el enfoque puesto en comprender las percepciones de los participantes sobre las características de un líder ideal.

Análisis comparativo: Se compararon las respuestas entre generaciones y rubros de actividad, buscando patrones o diferencias en las características valoradas en un líder.

Análisis de contenido: Se cuantificaron las menciones de ciertos atributos de liderazgo para identificar tendencias predominantes.

Realizamos una comparación entre rubros para determinar si los contextos organizacionales específicos influyen en las expectativas sobre los líderes.

Por otro lado, se realizó una comparación entre distintas generaciones para determinar si las experiencias laborales, los valores generacionales, y las expectativas profesionales influyen sobre las expectativas acerca de los líderes.

Optamos por acompañar el análisis de los datos con gráficas que muestran visualmente las tendencias identificadas, esto permite una mejor y rápida interpretación de los datos.

5. Análisis de resultados

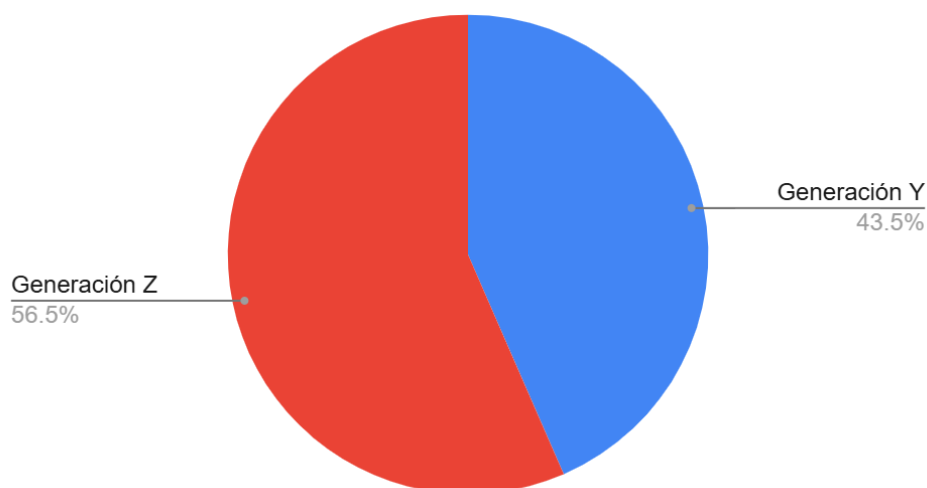
Este enfoque aseguró un análisis exhaustivo que permitió responder a los objetivos planteados y extraer conclusiones sobre la influencia de las generaciones y rubros en las percepciones sobre liderazgo.

A partir del análisis se comprobaron las diferencias generacionales existentes, y se profundizó en las diferencias entre ramas de actividad. También se indagaron factores externos como el trabajo remoto, que resultó jugar un importante rol en el liderazgo.

Con el fin de tener datos identificatorios para alcanzar los objetivos específicos, optamos por iniciar las entrevistas solicitándoles nombre, rubro y edad como herramienta para “romper el hielo” con datos que luego nos resultaron relevantes.

Estos datos nos permiten saber que, de una cantidad total de 23 participantes, 10 pertenecen a la Generación Y (nacidos entre 1982 y 1996), y 13 a la Generación Z (nacidos entre 1997 y 2003).

Figura 2. Gráfico representativo de los participantes respecto a la generación

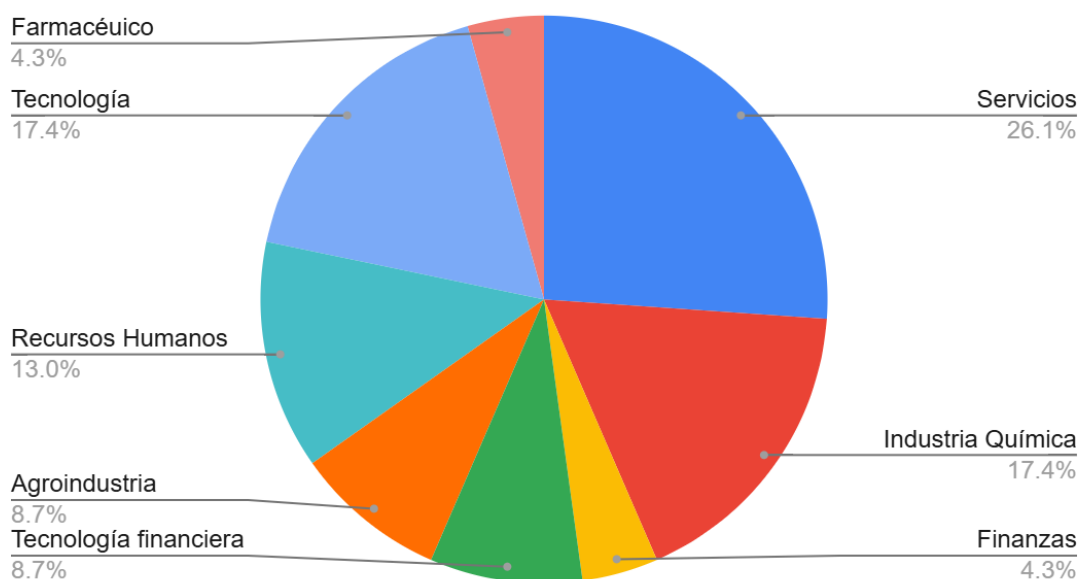


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las entrevistas realizadas

A su vez, la población participante se compone de 5 personas que trabajan en el rubro de Servicios, 5 en la Industria Química, 4 en Tecnología, 1 en Finanzas, 2 en

Tecnología financiera, 2 en Agroindustria, 3 en Recursos Humanos y 1 en el rubro Farmacéutico.

Figura 3. Gráfico representativo de los participantes respecto al rubro



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las entrevistas realizadas

Tabla 10. Información de los participantes

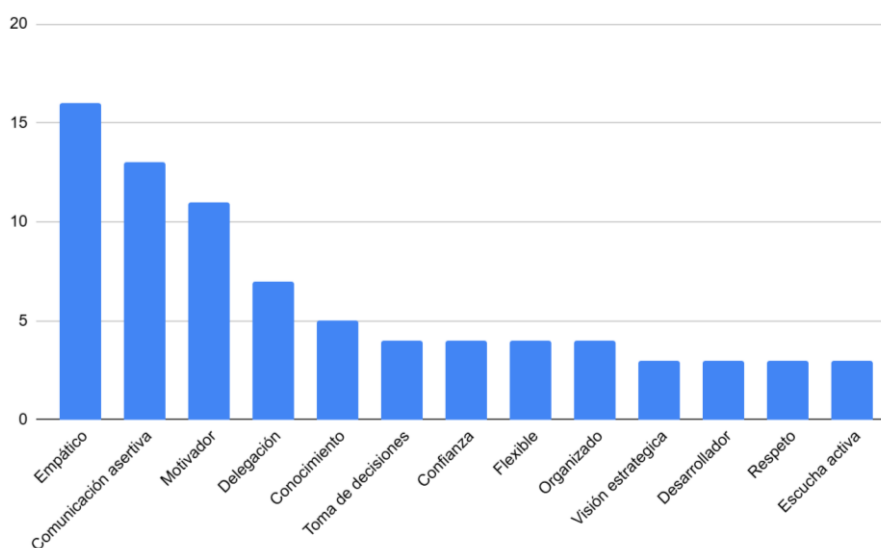
Nombre	Generación	Rubro
Jimena	Generación Y	Servicios
Natalia	Generación Y	Industria Química
Paolo	Generación Y	Finanzas
María Eugenia	Generación Z	Industria Química
Virginia	Generación Y	Agroindustria
María	Generación Z	Recursos Humanos
Micaela	Generación Y	Servicios
Sofía	Generación Z	Servicios
Romina	Generación Y	Agroindustria
Emiliano	Generación Y	Tecnología financiera
Paz	Generación Y	Recursos Humanos
Maite	Generación Z	Tecnología

Lucía	Generación Z	Tecnología
Vanessa	Generación Y	Servicios
Magdalena	Generación Z	Farmacéutica
Leticia	Generación Y	Recursos Humanos
Matías	Generación Z	Industria Química
Valentina	Generación Z	Industria Química
Milagros	Generación Z	Servicios
Macarena	Generación Z	Tecnología financiera
Agustina	Generación Z	Tecnología
Joaquín	Generación Z	Industria Química
Nicolás	Generación Z	Tecnología

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las entrevistas realizadas

A partir de las 23 entrevistas realizadas, pudimos obtener las cualidades más valoradas en los líderes según los participantes. De la lista total de atributos mencionados, 42, representamos únicamente 13, los cuales cumplen la condición de haber sido mencionados al menos por 3 personas. En la siguiente gráfica se pueden observar cuales son estos atributos y la cantidad de personas que los valoran.

Figura 4. Gráfica de las cualidades mencionadas con mayor frecuencia



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las entrevistas realizadas

A grandes rasgos, se puede observar que 16 personas de las 23 entrevistadas (70%) valoran como cualidad de un líder ideal la empatía, 13 personas (57%) la comunicación asertiva, 11 personas (48%) la motivación y 7 personas (30%) la delegación.

Uno de los hallazgos más contundentes de esta investigación fue la frecuente mención de la empatía como atributo más valorado en un líder ideal. Esto sugiere que, para los trabajadores de empresas multinacionales en Uruguay, que el líder pueda sentir y entender el punto de vista de los demás (Goleman, 1998), es un factor clave en el liderazgo.

Cuando les pedimos que describan un líder ideal en su entorno de trabajo, estas son algunas respuestas que nuevamente levantan la empatía:

“... inteligente, no solo a nivel técnico, sino también emocional...la empatía es fundamental. Un líder ideal entiende cómo se siente su equipo, sabe cuándo apretar y cuándo apoyar...” (Macarena, Generación Z)

“... escuchando de forma abierta las ideas y/o preocupaciones de su equipo... Es vital la empatía, para un feedback constructivo y oportuno.” (Romina, Generación Y)

“Creo que la empatía es fundamental, entender los planteamientos de los miembros del equipo, escucharlos y actuar en consecuencia...” (Matías, Generación Z)

“Empático, que escuche a su equipo...” (Micaela, Generación Y)

Remontándonos al marco teórico, podemos afirmar que este resultado se vincula directamente con la teoría de Goleman (1998), en la que identifica a la empatía como uno de los cinco componentes de la IE en el trabajo.

La motivación, otro de los componentes mencionados por Goleman (1998), también es un atributo mencionado con frecuencia por los participantes. Esto refiere a que los trabajadores valoran líderes que sean inspiradores y que los impulsen hacia los resultados.

En sus descripciones se pueden observar respuestas donde la motivación se hace explícita o incluso la expresan a través de comportamientos:

“Inspirador” (Leticia, Generación Y)

“Reconoce cuando alguien lo merece, tanto en privado como públicamente, y eso motiva.” (María, Generación Z)

“... una persona inspiradora y motivadora, ..., que reconozca y celebre los logros del equipo para mantener el compromiso.” (Romina, Generación Y)

“... una persona que sabe motivar a los colaboradores de su equipo...” (Lucía, Generación Z)

En esta última cita nos resulta interesante que utiliza el verbo “saber” previo a motivar. No es solo motivar, no a todos nos motivan de la misma forma, no hay una única receta para esto, por lo tanto, el líder debe conocer a su equipo para saber cómo motivarlo.

Para esto será fundamental que los líderes conozcan el tipo de motivación que tienen las personas de sus equipos, para poder armar las estrategias y plan de trabajo para conseguir tener empleados comprometidos, alineados con los objetivos organizacionales y motivados.

No nos adentraremos en mayor detalle respecto a los tipos de motivación, puesto que representa una línea de estudio que vale la pena estudiar por sí sola; sin embargo, estaremos haciendo alusión a algunos conceptos importantes que se relacionan con el liderazgo en temas de gestión de equipos.

Como mencionamos, no todas las personas se motivan de igual manera, dependerá de los incentivos que más valoren. A grandes rasgos, podemos encontrar dos categorías principales: incentivos extrínsecos e incentivos intrínsecos.

Los incentivos extrínsecos son caracterizados por ser recompensas externas al trabajador y que le son dadas por la empresa donde trabajan. Generalmente se entiende que estos incentivos son los principales motivadores de los trabajadores en las organizaciones; sin embargo, las compañías no deberán limitarse únicamente a estos.

Los ejemplos más frecuentes de este tipo de incentivos son: el salario, los bonos, las comisiones, vacaciones, planes de pensión.

Sabemos que los beneficios económicos no son los únicos importantes y existen trabajadores que no modifican su accionar y desempeño en base a estos; pero sí tienen una motivación mayor cuando están ante incentivos intrínsecos.

Habitualmente estos incentivos no son brindados por las empresas, sino que habitan en el propio trabajador, son inherentes a la persona, son motivaciones internas. Aquí podremos encontrar ejemplos tales como la sensación de éxito y realización, autoestima, reconocimiento social, superación.

Si bien existen otros tipos de motivación, nos resultó interesante referirnos a la motivación contributiva, especialmente importante en el liderazgo, debido a que el mismo se sustenta de ella. En resumen, este tipo de motivación es consecuencia de los

resultados positivos que se ven en el otro. Tiene como desventaja que se puede perder de vista a sí mismo por estar enfocado en el otro.

Existen diversos Test de Perfiles Motivacionales, por lo que si un líder tiene dificultades comprendiendo qué motiva a las personas de su equipo, podría respaldarse en la implementación de estos formularios para obtener respuestas personales de los trabajadores y poder así armar el plan de acción para personalizar el desarrollo, bienestar y resultados de los mismos.

Los líderes deberán estar alineados con la compañía en la elaboración de una PVE (Propuesta de valor al empleado) que resulte atractiva y sostenible para evitar la rotación no deseada, aumentar los logros, fomentar el sentimiento de permanencia de sus empleados y ayudar así al desarrollo de los mismos y de la marca empleadora, trascendental en las empresas multinacionales en Uruguay.

La presencia de la empatía y la motivación en un líder se traduce en un ambiente de trabajo más positivo y motivador. En entornos laborales grandes, exigentes y cambiantes, como son los de las multinacionales, estos atributos son fundamentales, porque funcionan como un motor emocional que impulsa al equipo.

La información etaria de los participantes nos permite analizar sus respuestas en base a las generaciones. Se establece que existen diferencias generacionales en la selección de las cualidades valoradas en un líder.

La Generación Y destacó el conocimiento como una cualidad clave. Sin embargo, no fue seleccionada por ninguna persona de la Generación Z. Esto se debe a que es una generación que valora mucho la experiencia y la preparación. Se puede apreciar que esta generación reconoce el liderazgo en base al conocimiento o el saber técnico; acudir a esa persona líder por su conocimiento y experiencia.

Emiliano (Generación Y) expresa de forma clara este atributo en su descripción de líder ideal: *"... alguien que combine una sólida capacidad profesional con una actitud humana y equilibrada. Debería demostrar un profundo conocimiento técnico..."*

Por otro lado, la Generación Z destaca la toma de decisiones como cualidad clave, que a diferencia de la Generación Y no fue mencionada. Esto nos revela las expectativas que esta generación tiene de un líder. Son personas que nacieron en un mundo acelerado y digital, donde la rapidez es fundamental, por lo cual valoran líderes ágiles y resolutivos.

De acuerdo a lo explicitado en el marco teórico sobre empresas multinacionales, no es de sorprender que la toma de decisiones sea una de las cualidades mencionadas

en las entrevistas, este tipo de empresas donde la única constante es el cambio, lleva un ritmo de trabajo acelerado y con incertidumbre. Debido a que son personas que se criaron en un entorno dinámico y de cambios constantes, esperan que los líderes actúen con rapidez en la toma de decisiones.

Las expectativas de esta generación con respecto al liderazgo se manifiestan de forma explícita durante las entrevistas:

“...capaz de tomar decisiones estratégicas con claridad y sentido común...”
(Macarena, Generación Z)

“Toma decisiones difíciles...” (María, Generación Z)

“Toma decisiones oportunas incluso bajo presión” (Lucía, Generación Z)

“...que tenga habilidad de toma de decisiones rápidas y efectivas...” (Micaela, Generación Y)

La comunicación asertiva es un atributo valorado tanto por personas de la Generación Y como la Generación Z, pero las menciones que obtiene este atributo son por su mayoría de la Generación Z.

Este resultado se condice con el estudio de Kolbet & Schmidkonz (2024) citado en el marco teórico.

En las entrevistas se destacan citas que hacen referencia a la comunicación:

“...aquel que sabe escuchar a los empleados y sabe comunicar...” (María Eugenia, Generación Z)

“...transmite de forma clara la información necesaria...” (Lucía, Generación Z)

“Es claro en comunicar los objetivos...” (Agustina, Generación Z)

Por otra parte, la información del rubro de los participantes nos permite identificar patrones con respecto a los sectores de actividad.

Los cinco participantes que trabajan en la industria química coincidieron en valorar la comunicación asertiva como uno de los atributos principales del líder ideal. Nos hace sentido, ya que según lo que explica Heaton (1993) en su libro “The chemical industry”, es una industria en la que además del conocimiento científico se valoran habilidades como la comunicación y la resolución de problemas (Heaton, 1993).

Natalia, perteneciente a este rubro, justamente menciona estas dos cualidades cuando describe a un líder ideal en su entorno de trabajo: *“Es importante que sea transparente, resolutivo y colaborativo.”* (Generación Y)

Con respecto a las dos personas entrevistadas que pertenecen a la agroindustria, se da la particularidad de que fueron las únicas dos que entre los atributos valorados mencionaron la inteligencia emocional.

La agroindustria además de ser un sector de actividad económica también es un medio de promoción del bienestar humano (Baker, Shepherd, Jenane & da Cruz, 2013). Esa dimensión humana y social explica por qué la inteligencia emocional es clave para los líderes de este rubro.

Romina (Generación Y), perteneciente a este rubro, se explaya en su idea de inteligencia emocional: “*que tenga humildad para reconocer sus propias limitaciones y que tenga la apertura para considerar ideas y opiniones de otras personas*” (Generación Y).

Con todas las cualidades recabadas en las entrevistas, optamos por hacer una pirámide de tres dimensiones, donde definimos los atributos en niveles, siendo las del extremo inferior las básicas, y las del extremo superior las trascendentales.

Con esta pirámide, logramos representar las tres dimensiones creadas con el fin de sintetizar y jerarquizar visualmente la información obtenida de las entrevistas. El nivel de importancia de la base de la pirámide fue creado en función de las respuestas que surgieron en las entrevistas relacionadas con temas de factores higiénicos o cualidades básicas innegociables.

Por otro lado, las otras dos categorías del nivel medio y superior de la pirámide fueron seleccionadas en función de la cantidad de reiteraciones en la mención y ponderación de los mismos.

Reflejamos así una progresión entre lo básico, transversal a cualquier organización y generación, pasando así a atributos extraordinarios, que marcan otro nivel de exigencia y generan un impacto profundo en la experiencia de los trabajadores.

Adentrándonos en mayor detalle, este formato de representación de atributos puede percibirse como el desarrollo natural de las posiciones de liderazgo; siendo así un proceso gradual y escalonado. Primero se deberá cubrir los niveles básicos para luego alcanzar, en base a la experiencia y trabajo continuo, atributos más elevados. Podemos relacionar este análisis con el liderazgo transformacional, mencionado en el capítulo 3 de Marco teórico, secciones 3.2 evolución de las teorías del liderazgo y 3.3 de estilos de liderazgo.

Figura 5. Pirámide de cualidades



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las entrevistas realizadas

En el nivel inferior se encuentran las cualidades básicas en un líder, aquellas que evitan la insatisfacción de los colaboradores. Generalmente si están presentes en un líder no generan valor, pero si no están generan mucho ruido.

Aquí aparecen cualidades como el respeto, la integridad y la ética, la confianza, el compromiso y el conocimiento.

En este sentido, podríamos referirnos a los factores higiénicos en un lugar de trabajo. Para comprender mejor este concepto, es pertinente hacer referencia a la Teoría de los dos factores de Herzberg (1959). Con dos grandes grupos, Factores Higiénicos y Factores Motivacionales, este autor identificó que “los *resultados indican que motivadores son la causa primaria de satisfacción y los factores higiénicos son la causa primaria de tristeza en el trabajo*” (Herzberg, 1987, p.9)

Es importante tener presente su concepto de satisfacción e insatisfacción para este autor, lo cual resulta coherente para justificar el nivel inferior de nuestra pirámide. Al respecto, *“Herzberg concluyó, a modo de resumen, que los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, cuando las personas estaban insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.*

Según Herzberg, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio. Así surge la idea de un continuum dual: lo opuesto de la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción” es la no “insatisfacción”. (Correa, 2012, p.27)

El nivel medio lo diagramamos como el más grande y abarcativo. Este nivel comprende las cualidades que aseguran la eficiencia y que el trabajo fluya, como son la organización, la toma de decisiones, la delegación, la gestión y la resolución de conflictos.

También pertenecen a este nivel los atributos que fomentan ambientes de trabajo positivos y el compromiso como equipo. Entre ellos están la escucha activa, la organización, la capacidad de negociación, la atención hacia los miembros del equipo y la visión estratégica.

El nivel superior lo definimos como las cualidades trascendentales en un líder, ya que van más allá y generan un gran impacto. No son líderes que motivan, sino que inspiran y dejan huella en sus colaboradores. Dentro de este nivel están las cualidades que impulsan el crecimiento del equipo y el alto desempeño. Estas se reflejan en un líder al que le importa el desarrollo del equipo, motivador, guía, empático, que delegue, con comunicación asertiva y flexible.

En la siguiente tabla se puede apreciar el rubro de la empresa y los valores organizacionales de la misma.

Tabla 11. Valores organizacionales

Rubro de la empresa	Valores organizacionales
Servicios (A)	Creativo, abierto, responsable, emprendedor.
Servicios (B)	Trabajamos juntos, nos interesamos, actuamos con integridad, hacemos la diferencia y re imaginamos lo posible.
Industria Química	Cultura ganadora, responsabilidad, sostenibilidad, innovación y orientación al cliente.
Tecnología (A)	Lo hacemos ya, jugamos en equipo y generamos impacto.
Tecnología (B)	Innovación ágil, excelencia integral, principios firmes, sinergia colaborativa e iniciativa transformadora.
Tecnología (C)	Innovación, calidad, trabajo en equipo, fuerte orientación al cliente
Finanzas	Responsabilidad social, seguridad y salud en nuestros equipos, colaboración y diversidad, y foco en el cliente.
Tecnología Financiera	Foco en los clientes, constante evolución, talento global con experiencia local, la más amplia gama de opciones de pago, valoramos lo difícil y cuidamos a nuestros clientes.
Agroindustria	Innovación, sostenibilidad, colaboración y compromiso con la gente y el planeta.
Recursos Humanos (A)	Personas, conocimiento e innovación.
Recursos Humanos (B)	Innovación, feedback y liderazgo inspirador, diversidad, equidad e inclusión.
Farmacéutica	Coraje, rendimiento, responsabilidad, respeto, integridad y transparencia.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las entrevistas realizadas

Como mencionamos en el marco teórico, es importante que no haya disonancias entre la percepción de un líder ideal y la cultura de la organización. Por este motivo, ahondaremos en las respuestas de los participantes teniendo en cuenta los valores organizacionales de las empresas. No entraremos en mayores detalles debido a que intencionadamente queremos preservar la confidencialidad de las mismas.

Relacionando los atributos seleccionados con los valores organizacionales, identificamos una posible disonancia entre los participantes pertenecientes al rubro Industria Química.

El 80% (4 de 5) de los trabajadores de este rubro pertenecen a la Generación Z, por lo que, en línea con los hallazgos encontrados en nuestra investigación, es una generación que valora en los líderes la toma de decisiones ágiles.

Esta percepción y expectativa de los colaboradores puede verse afectada debido a que uno de los valores culturales de la empresa es tener una “cultura ganadora”. En el marco de esta empresa, este concepto lleva consigo que, para lograr los objetivos de esta cultura, será fundamental eliminar aspectos burocráticos y horizontalizar las estructuras organizacionales. Este aplanamiento de la jerarquía implica una mayor delegación en la toma de decisiones; claro está que aquellas decisiones cruciales no se delegarán sin criterio.

No obstante, para los demás participantes, los atributos que valoran en un líder están alineados a la cultura que impulsan sus organizaciones. Por lo que podemos decir que no percibimos disonancia entre ellos, evitando así todas las consecuencias mencionadas en la sección “3.5 Empresas multinacionales: características”.

A modo de ejemplo de concordancia, los participantes de empresas tecnológicas, quienes valoran líderes que promueven el trabajo en equipo, que fijan objetivos claros y tienen la capacidad de trabajar de forma organizada. Todos estos atributos son acompañados por la cultura de estas empresas, son empresas que “juegan en equipo”, que tienen una “sinergia colaborativa”, tienen “principios firmes” y apuntan a la “calidad” y “excelencia integral” de sus servicios.

En las descripciones de un líder ideal, se observa que la mayoría de las personas entrevistadas coinciden en varios rasgos y comportamientos que debe tener un líder. Son varias las características y/o comportamientos que se repiten, lo cual da indicio de que independientemente de la generación y rubro, hay atributos y acciones transversales que son sumamente valorados por los trabajadores.

Como indicó Virginia, perteneciente a la Generación Y, su visión de líder ideal en su entorno laboral refiere a: *“Que sea una persona que respeta el balance vida trabajo cuando se entregan muy buenos resultados, es decir, que no cae en formalidades como horarios de trabajo. También que sea alguien resolutivo, con quien uno puede discutir o ir con preguntas y realmente aporta para la solución, no dejando que el equipo se estanque en algo. A su vez que arriesga y defiende su posición si siente que es lo mejor para el equipo, alineado siempre con los objetivos de la empresa claro”*.

Se identifican elementos como balance vida-trabajo, flexibilidad, resolución de problemas y respaldo hacia su equipo. Estos elementos son nombrados de forma transversal por los participantes en varias oportunidades, principalmente la flexibilidad.

Nos llamó la atención que ante la consigna “Describe las 5 cualidades clave de un líder ideal más valoradas por ti”, únicamente 4 personas (17%) la mencionaron. Sin embargo, es interesante que 14 personas (61%) la nombran en respuesta a la pregunta

¿Cuáles crees que son las cualidades más valoradas de un líder por personas de tu generación? Encontramos que la percepción de los participantes es muy parecida entre ambas generaciones.

“...flexibilidad, respeto por el tiempo personal...” (Jimena, Generación Y)

“Que incentive el balance vida trabajo” (Virginia, Generación Y)

“Creo que mi generación espera un líder que fomente la flexibilidad y equilibrio de vida/trabajo (horarios flexibles, trabajo remoto, bienestar de su equipo de trabajo) ...”
(Romina, Generación Y)

“Desarrollar flexibilidad en las condiciones del trabajo...” (Lucia, Generación Z)

“...que tenga en el centro a las personas y su vida también fuera del trabajo...”
(Maite, Generación Z)

“valoramos a quienes se adaptan a nuevas formas de trabajar, que no se quedan atados a lo tradicional.” (Macarena, Generación Z)

Este contraste puede interpretarse como una diferencia entre lo que la persona cree que es importante para sí misma, y lo que interpreta como un valor generacional. Este atributo emerge con fuerza cuando se atribuye a estas dos generaciones, pudiendo estar influida por tendencias o una percepción compartida.

Por su parte, Emiliano describe a su versión de líder ideal como: *“Un líder ideal sería alguien que combine una sólida capacidad profesional con una actitud humana y equilibrada. Debería demostrar un profundo conocimiento técnico, tomando decisiones fundamentadas que impulsen el éxito del equipo... no solo generando resultados positivos para la organización, sino también motivación y desarrollo personal en su equipo.”*

Además, la empatía es importante para entender las necesidades y emociones de su equipo, mostrando interés genuino en el bienestar de cada persona. La confianza también es clave, ya que inspira seguridad y credibilidad a través de acciones coherentes y decisiones justas.

La capacidad de diálogo es esencial, fomentar una comunicación abierta y honesta donde todo el equipo se siente escuchado y valorado. Un líder ideal también trata con respeto e igualdad, valorando las diferencias y aprovechando las fortalezas individuales para crear un ambiente de colaboración”.

Emiliano sugiere distintos aspectos interesantísimos, combinando habilidades técnicas profesionales y priorizando aspectos relativos a la moral, como el respeto, empatía, inclusión.

Por otra parte, 21 de las 23 personas entrevistadas (91%) consideran que existen diferencias generacionales en las expectativas de un buen líder. Es un número alto considerando que los participantes en esta investigación pertenecen a las Generaciones Y y Z, dos generaciones pegadas en el tiempo. Esto refiere a que las diferencias no serán tan extremas como podrían resultar de la comparación entre Baby Boomers y/o Generación Z por ejemplo, en la cual la brecha es más notoria.

Esto se hace evidente en las respuestas de los entrevistados, ya que refieren a características de generaciones anteriores, incluso hacen comparaciones entre la actualidad y el pasado, refiriéndose a los Baby Boomers.

Lucía (Generación Z) explica en respuesta a esta pregunta: *“Antes, los baby boomers por ejemplo, ponían el foco en el liderazgo jerárquico, el respeto a la autoridad y la experiencia. Buscaban líderes que demuestren conocimiento profundo ... Se valoraba la presencia física en el trabajo, la comunicación formal, y se hacía foco en el trabajo duro y el sacrificio. Ahora, ponemos el foco en el propósito de nuestro trabajo, en el desarrollo profesional y en que el trabajo sea colaborativo. Buscamos líderes que sean guías, que proporcionen feedback constante... Además, buscamos un entorno de trabajo flexible, y oportunidades de crecimiento continuo.”*

De igual manera, Magdalena (Generación Z) responde: *“anteriormente las personas vivían para trabajar y había líderes muy autoritarios y con poco margen de participación en la toma de decisiones por parte de sus subordinados, mientras que ahora las personas valoran mucho más el tiempo libre, el balance vida trabajo y un ambiente laboral mucho más participativo”*

Es casi una percepción unánime que el liderazgo en tiempos pasados se enfocaba en la jerarquía y la autoridad. Emiliano (Generación Y) explica: *“valoraban principalmente la autoridad, la estructura y la capacidad técnica en un líder”*. Micaela (Generación Y) comparte fundamentando: *“antes era más la idea de jefe que imponía, ahora en el líder buscamos empatía”*.

La respuesta de Jimena (Generación Y) sigue la línea de la comparación con otras generaciones, pero a su vez menciona algo muy interesante acerca de las necesidades de cada edad y los beneficios valorados: *“generaciones anteriores quizás valoren más tener un seguro privado como beneficio, mientras que generaciones más*

recientes valoran más otros aspectos como beneficios en gimnasios, teletrabajar, trabajar desde otro país por viaje.”

En relación con lo antes mencionado, se puede evidenciar que las empresas multinacionales en Uruguay tienen una fuerte tendencia a contratar trabajadores jóvenes, principalmente de las “nuevas generaciones”. Es por esto que dentro de los participantes no encontramos generación Baby Boomers, por ejemplo. Incluso se determinó que en cargos de liderazgo y gestión de personas hay trabajadores de las generaciones Y y Z.

Este dato resulta importante debido a que se puede apreciar que, en este tipo de empresas, no está la concepción de que cuanto más grande y más experiencia tenga la persona, más idónea para posiciones de liderazgo y gerencia. Esto abre las puertas a oportunidades de desarrollo importantes para quienes opten por ese camino profesional.

Asimismo, esta investigación nos demuestra la realidad que vivimos hoy en día: 21 de los 23 entrevistados (91%) trabajan en una modalidad híbrida y 2 participantes (9%) trabajan en una modalidad remota.

Estas 2 personas que trabajan 100% a distancia tienen la particularidad de trabajar en el mismo rubro, el tecnológico.

Se los vio un poco confundidos y les costó la respuesta a la pregunta: *¿Crees que las competencias o atributos clave de un liderazgo ideal cambian según el entorno presencial, híbrido o remoto?*

Entre las personas entrevistadas, hubo 15 (65%) que contestaron de forma afirmativa. Lucía (Generación Z) justificó su respuesta de la siguiente manera: *“considero que debería ser muy diferente el tipo de liderazgo según la forma de trabajo que tenga la empresa; lamentablemente es el error más frecuente al cual creo se están enfrentando hoy los líderes post pandemia y post “vuelta a la oficina” pero no lo saben reconocer y mucho menos adaptarse.”*

Esta respuesta trae consigo un reclamo a los líderes por la falta de la cualidad de adaptación al cambio, la cual, sorprendentemente, fue mencionada por una sola persona (4%) como una de las 5 cualidades más valoradas por los participantes.

En miras de esto, existen grandes oportunidades de capacitación respecto a las nuevas formas de gestionar equipos en la realidad actual.

Identificamos que algunas de las personas entrevistadas, al momento de hablar de un líder ideal, mencionan comportamientos en sus descripciones. Con esto se puede

apreciar que, en reiteradas oportunidades, las personas valoran en sus líderes acciones concretas, comportamientos que marcan la diferencia y los elevan hasta conformar la idea de líder ideal.

Debajo estaremos evidenciando citas obtenidas en las entrevistas que aluden a comportamientos valorados:

Como menciona Romina (Generación Y), *“Un líder ideal debe ser una persona inspiradora y motivadora, que transmita una visión clara, que reconozca y celebre los logros del equipo para mantener el compromiso y el sentimiento de pertenencia”*. Cuando se refiere al reconocimiento y celebración de logros, se hace clara mención a comportamientos que tiene un líder ideal en su percepción.

De igual forma, María Eugenia (Generación Z) refiere a algunas conductas esenciales: *“Apoyar a su equipo, participar en situaciones en las que es necesario, integrarse con el resto, buscar soluciones”*. Se aprecian palabras clave que denotan la importancia de la cercanía de un líder con su equipo, apoyar, participar, integrar, buscar soluciones; son acciones proactivas que muestran el interés por el equipo y en otras respuestas se han identificado como valoradas.

Siguiendo con estas cualidades valoradas, alineado a los comentarios de María Eugenia (Generación Z), encontramos una opinión similar en Matías (Generación Z), quien responde: *“Creo son aquellas que lo hacen a uno sentirse a gusto con su trabajo en el día a día. Como por ejemplo si tu líder te ayuda a darte confianza en tu tarea y logras crecer dentro de la empresa gracias a eso, puede ser muy valorado. También se valora que te enseñe y no sea una figura lejana”*. La cercanía con el equipo vuelve a tomar fuerza en la descripción. Casualmente, tanto María Eugenia como Matías trabajan en el mismo rubro de actividad y pertenecen a la misma generación.

Complementando con una tercera respuesta, encontramos la descripción de Jimena (Generación Y), que indica *“Un líder ideal en mi entorno de trabajo deberá ser una persona que conozca las tareas que realiza el equipo, que respalde al mismo en situaciones de necesidad, que delegue tareas y responsabilidades en la toma de decisiones, pero con criterio, que sea flexible y cercano al equipo. No deberá hacer micromanagement y deberá confiar en su equipo, pero sin ser un líder ausente. Deberá tener habilidades de comunicación y tomar decisiones difíciles cuando así lo amerite”*.

Esto puede darnos una indicación que, en el rubro de Industria Química, se visualiza ausencia de cercanía de los líderes.

Ante la pregunta ¿Cuáles te parecen los mayores desafíos que presenta el liderazgo hoy en día?, aparecen algunos aspectos recurrentes que son interesantes de analizar:

En primer lugar, el constante cambio y la incertidumbre que éste genera. Natalia (Generación Y) fundamentaba en la entrevista: *“Creo que esta forma de trabajar (refiriéndose al teletrabajo) revolucionó las cabezas de los líderes y las personas en general. El principal desafío es adaptarse a los tiempos que corren, no resistirse a los cambios y nuevas formas de trabajar. Esto suena sencillo, pero en la práctica es muy desafiante.”*

“Adaptarse al cambio continuo y poder guiar a su equipo a través de transformaciones constantes...” (Romina, Generación Y)

Otro desafío es la tecnología. De la mano con el párrafo anterior, los líderes deben acompañar el cambio. Como manifiesta María (Generación Z): *“creo que el mayor desafío hoy en día es buscar el perfecto match con la tecnología. Usarla a favor del liderazgo”*.

En la línea de la evolución digital, surge el desafío de liderar a través de las pantallas. El teletrabajo implica repensar algunas prácticas del liderazgo habitual y enfrentar todas las posibilidades que este trae, es decir, personas que no comparten nacionalidad, cultura, zona horaria, idioma, entre otras.

“...gestionar la diversidad. Los equipos ahora son súper diversos: distintas generaciones, culturas, ... Un líder tiene que saber integrar todo eso, respetar las diferencias y sacar lo mejor de cada persona.” (Macarena, Generación Z)

Mantener la motivación de sus equipos a largo plazo también es un desafío para los líderes con las nuevas generaciones. Hoy en día vivimos en el mundo de la inmediatez, y los jóvenes no están acostumbrados a enfrentar la frustración.

Virginia (Generación Y) menciona estos aspectos: *“Balancear la fuerte presión y equilibrar la entrega de resultados con la demanda de calidad de vida de los empleados, hay bastante oferta y se mueven a otras empresas al mínimo problema o desafío que no quieran enfrentar. También está la presión de los avances tecnológicos que obligan a estar en un ambiente de cambio continuo, donde es difícil motivar al 100% de las personas en ese ambiente, son pocos los que resisten y se conectan con el cambio de forma sencilla”*.

“Atraer y retener el talento en un mundo cada vez está más globalizado, brindando diversos entornos de trabajo ...” (Romina, Generación Y)

A modo de conclusión, podemos decir que es una percepción compartida por la muestra y que refleja una fuerte conciencia de las Generaciones Y y Z en relación al contexto actual y los desafíos contemporáneos que presenta el liderazgo.

6. Limitaciones, recomendaciones y conclusiones

En este capítulo haremos referencia a las limitaciones encontradas a lo largo del trabajo y en las entrevistas, estaremos detallando recomendaciones elaboradas a partir de los resultados obtenidos, que podrán ser de utilidad para las organizaciones multinacionales en Uruguay a encaminar y seguir trabajando en el liderazgo y finalmente estaremos realizando algunas apreciaciones a modo de conclusión.

6.1 Limitaciones

Una de las principales limitaciones que experimentamos, fue la dificultad para recabar mayor diversidad generacional de los participantes, por ejemplo, contamos con una falta de representación de la generación Baby Boomer. Al no haber recopilado sus percepciones, no contamos con información para contrastar las respuestas y determinar así si existe un gap significativo entre generaciones no consecutivas.

Por su parte, otra limitación podríamos identificarla en la pauta de entrevista. Consideramos que la información sobre la modalidad de trabajo de los participantes (presencial, híbrida o remota) podría haber sido analizada mejor de forma conjunta con una pregunta sobre desde cuándo cuentan con esta modalidad. A modo general, sabemos que la pandemia tuvo mucha influencia en la aceleración del teletrabajo, pero nos faltaron datos certeros para poder ver el impacto real de la pandemia en las condiciones de trabajo de la muestra.

6.2 Recomendaciones

Lo que se espera en un líder, sin importar el sector de actividad, la generación o la modalidad de trabajo, es desafiante. Existe mucha expectativa en los roles de liderazgo, acompañado con una gran responsabilidad tanto para los equipos como para las empresas. Será fundamental que las organizaciones pongan foco en desarrollar y capacitar a sus líderes.

En esquemas de trabajo remoto o híbrido, los trabajadores que participaron de las entrevistas mencionaron la complejidad que presenta la gestión de equipos virtuales; por lo que entendemos que en esta área aún existe un gran campo para el desarrollo.

Algunas recomendaciones de fácil implementación para acercar equipos virtuales pueden ser:

-La definición de “reglas de oro” en cada equipo, donde se asientan pilares fundamentales para el relacionamiento del equipo. Por ejemplo, que en reuniones virtuales, cada participante tenga la cámara encendida, generando así una conexión más cercana entre todos, al poder visualizar las reacciones, emociones y expresiones faciales, cruciales en nuestro lenguaje y relacionamiento a nivel histórico.

-Marcar reuniones con periodicidad fija, como ser diaria, semanal, quincenal. No se debe perder de vista el momento en el que se marcan, para no perjudicar fechas clave de operativa y no hacer un abuso de la implementación de reuniones de check in que podría tener el efecto contrario al que se busca. Será esencial revisar en qué proyectos y tareas se encuentra cada uno y es el momento ideal para “levantar la mano” en caso de necesitar apoyo en la realización de alguna tarea.

Con esto, se puede visualizar el volumen de trabajo en el que se encuentra cada uno, se puede acomodar la carga y redistribuir tareas o asignar más personas para apoyar en algún aspecto determinado. Al hacer esto, se pueden crear nuevas relaciones y conexiones entre los miembros, brindándoles tareas o proyectos en conjunto, reforzando así el trabajo en equipo, la cooperación y la cercanía.

-Adicional a las reuniones grupales, será imprescindible que existan reuniones individuales, donde el líder pueda conversar con cada uno sobre el desarrollo, dar devoluciones de desempeño, asignar tareas, visualizar cómo se sienten y qué necesidades han surgido. Este punto considera la necesidad identificada en las respuestas de nuestra muestra, sobre la falta de cercanía de los líderes de equipo. Manteniendo reuniones individuales, se trabaja en el relacionamiento directo con el líder, para plantear necesidades, incomodidades, logros, expectativas y objetivos a futuro.

-Fijar objetivos que sean claros para todo el equipo, objetivos individuales y colectivos que permitan guiar las acciones de cada integrante y apoyar a la organización del trabajo.

-Claridad en las vías de contacto, horarios y tiempos de respuesta. Esto apoyará a la autogestión de cada integrante y será una guía para los líderes. Son fundamentales los acuerdos de servicio con los clientes e internamente dentro del equipo, no solo para garantizar los entregables en tiempo, sino para organizar el día a día laboral.

-Dar espacio a reconocimientos, utilizar un espacio de las reuniones fijadas para reconocer a los miembros del equipo ante proyectos, nuevos desarrollos, mejoras implementadas, entre otros.

-Generar espacios de *team building*, las cuales pueden ser virtuales en caso de que los integrantes del equipo sean todos remotos o no trabajen en la misma región; o

idealmente presenciales si existe la posibilidad de juntar a todo el equipo en un espacio en común. Se deberá marcar una periodicidad razonable, por ejemplo, dos veces al año.

-Utilización de herramientas digitales que permitan colaborar en tiempo real, por ejemplo, chats organizacionales que faciliten el trabajo y la comunicación. Algunos ejemplos de herramientas conocidas son Microsoft Teams, Slack y Zoom.

-Relacionado al punto anterior, será fundamental realizar capacitaciones en torno a la comunicación.

Por otro lado, los resultados han demostrado que la motivación es un punto clave para ambas generaciones, en este sentido, las organizaciones y quienes estén en cargos de liderazgo deberán tener presente la PVE (Propuesta de Valor al Empleado) o EVP (por sus siglas en inglés *Employee Value Proposition*). Esta herramienta se deberá utilizar en la gestión de equipos, con el fin de que los trabajadores se sientan atraídos y les resulte valioso seguir trabajando allí.

-En relación con la disonancia percibida en una de las organizaciones, respecto a la toma de decisiones en la generación Z y la cultura organizacional, identificamos y sugerimos trabajar en los siguientes aspectos:

El cimiento será la comunicación, debe existir claridad en cuanto al alcance de la delegación para evitar cuellos de botella en los procesos y posibles frustraciones. Será necesario explicitar qué decisiones son delegadas y cuáles requieren la participación de niveles jerárquicos más elevados.

El área de RRHH deberá diagnosticar si las personas que pueden asumir responsabilidad compartida tienen las herramientas, conocimientos y capacitación necesaria para tomar este tipo de decisiones.

Se podrá implementar un programa de mentoría, donde líderes con mayor experiencia muestren buenas prácticas en la toma de decisiones. Será valioso reafirmar que a veces las decisiones ágiles no necesariamente son las mejores pero sí las necesarias, no se deberá descuidar este aspecto para transmitir tranquilidad, confianza y evitar el miedo al error.

Se pueden coordinar *town halls* donde se esclarezca con comportamientos o acciones concretas el significado de “toma de decisiones ágiles” y qué implicancias tiene.

6.3 Conclusiones

Esta investigación tuvo como objetivo comprender cuáles son los atributos más valorados en un líder ideal por trabajadores de empresas multinacionales en Uruguay, considerando posibles diferencias según la generación de los colaboradores y el rubro de actividad. A través del enfoque cualitativo, y utilizando como herramienta las entrevistas semiestructuradas, se lograron recabar interesantes percepciones, experiencias y valoraciones.

- En primer lugar, ya fue mencionada como limitación, pero hacemos énfasis en que la composición etaria de la muestra no fue intencional, esperábamos que fuera más diversa en términos generacionales. A su vez, teníamos mayor expectativa de representación de Generación Y que de Generación Z.

Estos datos reflejan la realidad de la mayoría de las empresas multinacionales, en las cuales las generaciones más jóvenes son las que predominan en grandes porcentajes, tanto por su capacidad de adaptación, conocimientos tecnológicos, entre otros.

- En segundo lugar, la investigación arroja que el atributo más valorado en un líder ideal es la empatía. Este dato deja en evidencia la tendencia de las nuevas generaciones hacia modelos de liderazgo más humanos.

Al mismo tiempo, genera inquietud e incertidumbre sobre el liderazgo del futuro. El contexto actual, caracterizado por los entornos de trabajo híbridos o remotos, no parece ser compatible con las exigencias de los jóvenes de un liderazgo más humano. Sin duda esto presenta un desafío para los líderes y las futuras generaciones, e invita a reflexionar sobre el rumbo por el que van las organizaciones.

- Por último, es muy interesante la discrepancia que existe entre la valoración individual de las personas con respecto a los atributos más valorados del liderazgo, en comparación con la percepción generacional.

La flexibilidad surge en las entrevistas como la cualidad más valorada por la generación. Esto puede ser por lo presente que está día a día en la actualidad, dado que es un atributo que se intensificó a partir de la pandemia y los cambios que trajo como consecuencia en las modalidades de trabajo. Se ha convertido en una demanda cultural generalizada, por lo tanto, se asocia a algo colectivo.

Los avances en la tecnología, la digitalización y la globalización plantean un nuevo escenario en el mundo del trabajo, y principalmente en el liderazgo. Hay una gran

oportunidad de investigación a futuro sobre todas estas temáticas en auge. Por esta razón, en el siguiente párrafo se dejan planteadas algunas preguntas de investigaciones futuras:

- ¿Cuáles son los atributos más valorados en un líder ideal en equipos remotos?
- ¿Qué diferencias se observan en los atributos de liderazgo más valorados según el tipo de modalidad de trabajo (presencial, híbrido o remoto)?
- ¿De qué manera la inteligencia emocional se expresa y se percibe en entornos de trabajo virtuales?
- ¿Cómo influye la ausencia de contacto físico en la comunicación dentro de los equipos remotos?
- ¿Cómo influye la ausencia de contacto físico en la construcción de la confianza en equipos remotos?

Comprender la forma en la que se transforma el liderazgo en la era digital no solo contribuirá a la preparación y desarrollo de los líderes, sino también a la creación de entornos de trabajo virtuales más humanos.

6. Bibliografía

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?. *Journal of management development*, 39(9/10), 963-987.
- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional.
- Ancin, I. (2018). Relación de las características de las generaciones "X" y "Y" con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales (RCCS)*, (4), 63.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2017). *The nature of leadership*. Sage publications.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 124-141.
- Baker, D., Shepherd, A. W., Jenane, C., & da Cruz, S. M. (2013). *Agroindustrias y desarrollo*. C. A. Da Silva (Ed.). FAO.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction--A review. *European Scientific Journal*, 10(8).
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Company, p. 140-142.
- Bravo-Bravo, I. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Tendencias Globales del Liderazgo Transformacional en Empresas Modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14-31.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Cameron, Kim S. & Quinn, R. E (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series ,Revised Edition.
- Cao, H. D. (2017). *Liderazgo: evolución y funciones* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

- Castellanos, C. R. R., & Rojas, L. R. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia tecnológica*, (45), 12-17.
- Chapman, D., Dethmer, J. & Klemp, W. (2014). *The 15 Commitments of Conscious Leadership: A New Paradigm for Sustainable Success*.
- Chavarino, A. & Franco, E. & Iglesias, M. (2024). Atributos del liderazgo eficaz en el cambio cultural de plus ultra | Ricoh (Tesis de maestría). Universidad ORT Uruguay.
- Correa, F. (2012). Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar.
- Cristiani, A. (2016). *Gestión de Recursos Humanos: el papel del contexto, principales antecedentes y consecuencias para empleados y empresas*. Valencia, España.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58.
- DeBard, R. (2004). "Millennials coming to college: In serving the millennial generation: New Directions for Student Services" in, ed. R.D. Debard and M. D. Coomes, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 33-45.
- Duro Martín, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología*.
- Farelo, R. M., & Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de Liderazgo Intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*, (25-26), 127-150.
- Fayol, H. (1986). *Administración Industrial y General* (3ª ed.). Barcelona: Orbis.
- Fiedler, F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- Fiedler, F.E. & Chemers, M. (1974) *Leadership and effective management*. Glenview: Scott, Foresman.
- Gallup 2024 Report, *State of the Global Workplace: The Voice of the World's Employees*
- García Lombardía., Pilar and Stein. & Guido and Pin, J.R.(2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y. IESE Business School.
- García-Solarte, M. (2015) Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79.
- Goleman, D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, Nov-Dec;76(6).

- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11(2005), 125-140.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de books.
- Gonzalez, D., & Agudelo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad del Rosario, 15.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Prospectivas UTC" Revista de Ciencias Administrativas y Económicas"*, 1(1), 56-75.
- Gutierrez Celis, Y. F. (2019). El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características, alcances y limitaciones.
- Gutiérrez Labrador, S. A. (2017) El liderazgo consciente como fuente de competitividad organizacional.
- Heaton, C. A. (Ed.). (1993). *The chemical industry*. Springer Science & Business Media.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969) *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, New Jersey.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th Ed.), pp. 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? (Vol. 65). September–October: *Harvard Business Review*.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.

- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Huerta, J. M. (1997). Los grupos focales. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez, Colegio de Ciencias Agrícolas, Servicio de Extensión Agrícola.
- Huisa Yucra, M. (2019). *Relación entre estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2009). Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 41-58.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1996) Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. In: *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no 1, p. 36.
- Kolbet, A., & Schmidkonz, C. (2024) Conscious Leadership in the Generation Z An Analysis of the Expectations of Generation Z towards their (Future) Leaders.
- Koontz, H. ,Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición, McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. The Free Press, New York.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2017). *El desafío del liderazgo (Sexta edición) Cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización*. Editorial Reverté, Barcelona, España.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *Inventario de Prácticas de Liderazgo (Vol. 70)*. John Wiley & Sons.
- Lancaster, L.C. & Stillman, D. (2002). *When generations collide. Who are they. Why they class. How to resolve the generation puzzle at work*, 1st edn, *Collins Business*, New York.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). Harpers.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*.
- López Martínez, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*.
- Majluf, N. (2019). *Liderazgo efectivo*. Ediciones El Mercurio.

- Mayorga, F. A. N., Arias, D. M., Mayorga, I. I. C., & Coloma, L. A. D. L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Recimundo: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management development*, 39(2), 253-268.
- Montalvo, J. C. Z. (2015). *Inteligencia emocional para el liderazgo*. Palibrio.
- Morales, N. (2015). Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria>.
- Mosquera Pena, M. (2023). Empatía y Liderazgo. Los jóvenes empleados como ejemplo.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (Ninth Edition)*. Sage publications.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage Publications.
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.8 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [12/03/2025].
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.8 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [23/04/2025].
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
- Salem, R. (2012). Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI. *Polémika*, 3(9).
- Santa-Bárbara, E. S. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 435-439.
- Schein, Edgar (1988). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona, Edit. Plaza y Janes.
- Segura, E. R., & García, M. A. P. (2010, October). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. In 4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management (pp. 160-170).

- Sierra, G. & Viera, V. (2017). Prácticas de high performance en recursos humanos: el caso uruguayo (Tesis de maestría). Universidad ORT Uruguay.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.
- Tubbs, S. & Schulz, E (2006). Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2), 29-34.
- Villadangos Lainz, L. (2024). Adaptación a la nueva realidad laboral: estrategias para la implementación efectiva del modelo híbrido de trabajo.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh, PA: *University of Pittsburgh Press*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* : Eighth Edition. Boston: Pearson.
- Zalles, J. H. (2010). Un concepto en evolución.

7. Anexos

Pauta para Entrevista

Introducción

Buenos días/buenas tardes, te agradecemos tu tiempo y colaboración en esta entrevista que estaremos realizando el día de hoy. Nosotras somos María Campón y Natalia Cópola, estudiantes del MDRH de Universidad ORT Uruguay y estamos realizando el trabajo de campo de la investigación para la memoria final.

El propósito de esta instancia es obtener información respecto al tema de análisis que estaremos abordando, la cual será valiosa para nuestro estudio.

El objetivo de la investigación es identificar los atributos de un líder ideal según trabajadores de empresas multinacionales en Uruguay. Entendemos como líder ideal a una persona líder ideal hombre o mujer.

Por tanto, con esta entrevista buscamos captar tu percepción sobre un liderazgo ideal. Es importante mencionar que no hay respuestas correctas o incorrectas sino percepciones individuales basadas en las distintas experiencias.

Si estás de acuerdo, grabaremos la sesión para no perder contenido a la hora de transcribir y recolectar los datos. Te garantizamos la confidencialidad de la información. Como datos personales estaremos utilizando únicamente tu nombre y edad; no es necesario que aclares en qué empresa trabajas o trabajaste.

La duración de la entrevista será de 30 minutos.

Para romper el hielo:

Empieza contándonos tu nombre, edad y rubro de la empresa en la que trabajas.

Preguntas bloque 1: concepto de liderazgo ideal

Vamos a pedirte que pienses en características, habilidades y comportamientos de un líder ideal para ti. Vamos a hacerte unas preguntas y tomate tiempo para reflexionar y responderlas:

Describe las 5 cualidades clave de un líder ideal más valoradas por ti en orden de importancia (siendo 1 el más importante y 5 el menos)

¿Cómo describirías a un líder ideal en tu entorno de trabajo?

¿Qué rasgos o características personales describen a una persona líder ideal para ti?

¿Qué habilidades interpersonales destacarías que describen a una persona líder ideal?

¿Qué habilidades de gestión destacarías, que describen a una persona líder ideal para ti?

¿Respecto a orientación a resultados, que habilidades, comportamientos o actitudes destacarías de una persona líder ideal?

¿Algo más que quieras agregar?

Preguntas bloque 2: Impacto de la Generación en la Percepción del Liderazgo

¿Cree que las diferentes generaciones tienen expectativas distintas sobre lo que hace a un buen líder?

¿Cuáles cree que son las cualidades más valoradas de un líder por personas de su generación?

Preguntas bloque 3: Impacto de la modalidad de trabajo en el Liderazgo

¿Trabajas en un entorno de trabajo presencial, remoto o híbrido?

¿Crees que las competencias o atributos clave de un liderazgo ideal cambian según el entorno presencial, híbrido o remoto?

Preguntas bloque 4: Reflexión final

¿Cómo crees que ha cambiado el liderazgo en los últimos años?

¿Cuáles te parecen los mayores desafíos que presenta el liderazgo hoy en día?

Si pudieras darle un consejo a un líder de una multinacional en nuestro país, ¿cuál sería?

Por acá iremos terminando, ¿te gustaría agregar algo más sobre el tema en cuestión?

De lo contrario, te agradecemos por tu tiempo y disposición para tener este intercambio. Sin duda será de gran ayuda para nuestra investigación.