

Diferencias en el estilo de liderazgo de tres generaciones de empleados de la industria maquiladora en México

HERNÁNDEZ-PALOMINO, Jorge Arturo*†, ESPINOZA-MEDINA, José y AGUILAR-ARELLANO, Manuel

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Recibido Septiembre 06, 2015; Aceptado Noviembre 18, 2015

Resumen

Esta investigación analiza con un diseño cuantitativo la diferencia en el estilo de liderazgo percibido y preferido por los seguidores de tres cohortes generacionales trabajando en la industria maquiladora en México. Los baby boomers, la generación X y la generación Y, confluyen en un ambiente laboral en que de sus interrelación dependerá el éxito de las actuales y futuras empresas. Siguiendo el diseño de Cohen, se realizaron 68 encuestas por cohorte generacional. La hipótesis asociada con la pregunta de investigación fue probada mediante la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon. La normalidad de los datos fue tratada con la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Los resultados de este estudio encontraron diferencias entre el liderazgo percibido y preferido en el cohorte generacional de los baby boomers. Por lo que las empresas requieren estar atentos a estas diferencias generacionales. Los resultados de esta investigación demuestran y confirman la naturaleza integral e interdependiente de los conceptos clave que se utilizan como fundamentos teóricos para el estudio del entorno operativo en el desarrollo del liderazgo. Las implicaciones prácticas de los resultados son sujetas a discusión. Las oportunidades para futuras investigaciones y las limitaciones del estudio son presentadas.

Recursos humanos, liderazgo, cohortes generacionales

Abstract

This research analyzes with a quantitative design, the difference in the leadership style perceived and preferred by followers of three generational cohorts working in the maquiladora industry in Mexico. The baby boomers, generation X and generation Y, converge in a work environment in which their interaction depend on the success of current and future businesses. Following the design of Cohen, 68 surveys were conducted by generational cohort. The question associated with the research hypothesis was tested by the Wilcoxon signed-rank. The normality of the data was treated with the Kolmogorov-Smirnov (K-S) statistical test. The results of this study found differences between perceived and preferred leadership by followers of the generational cohort of baby boomers. So companies need to be aware of these generational differences. The results of this research demonstrate and confirm the integral and interdependent nature of the key concepts used as a theoretical basis for the study of the operating environment in leadership development. The practical implications of the results are subject to discussion. Opportunities for future research and the limitations of the study are presented.

Human Resources, leadership, generational cohorts

Citación: HERNÁNDEZ-PALOMINO, Jorge Arturo, ESPINOZA-MEDINA, José y AGUILAR-ARELLANO, Manuel. Diferencias en el estilo de liderazgo de tres generaciones de empleados de la industria maquiladora en México. Revista de Análisis Cuantitativos y Estadísticos. 2016. 3-6: 14-35

*Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: mt00831@yahoo.com.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor

Introducción

Generalmente, se utiliza la palabra líder para designar a quien destaca en una área, en una empresa, en una comunidad (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011). Las grandes corporaciones, universidades y centros de investigación y desarrollo, identifican el perfil del líder actual como multidimensional; sin embargo, frecuentemente solo eligen aquellos con un liderazgo parcial, es decir, que reflejan competencia en una sola dimensión, no en todas las que se requiere. Dotlich y Cairo (1999), abordan este interesante enfoque y afirman que un líder completo, tal como lo demandan las organizaciones actuales, necesita identificar sus talentos naturales y saber lo que está mayormente predispuesto.

Weber (1947), considera el carisma como la cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas. McClelland (1967), establece que repetidamente se ha descubierto que los líderes no son tanto nacidos, sino hechos. Por su parte Conger y Kanungo (1988), afirman que existe una seria escasez de liderazgo en la industria. Los gerentes han sido entrenados y socializados para ser administradores, no líderes. Los hermanos Boyett (1999), han apoyado la idea de que probablemente el tema más popular en toda la literatura sobre el mundo de las empresas es el liderazgo. Una parte importante de la responsabilidad de un líder es garantizar la existencia de una organización, que pueda llevar a cabo la misión y la estrategia de apoyo a la visión del líder (Bass, 1995). Buscando garantizar una sucesión efectiva de liderazgo, el mejor líder desarrolla individuos talentosos que pueden asumir roles de liderazgo en el futuro. Existen una variedad de factores que pueden afectar el éxito de las actividades de desarrollo de liderazgo.

Las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas suponen un nuevo contexto de la actividad empresarial y productiva. Actualmente, está cambiando lo que se entiende por un buen líder. Ya no se trata únicamente de hacer bien lo que está establecido. Otras características cobran mayor peso: la iniciativa, la toma de decisiones, la asunción de riesgos para resolver problemas, la innovación en el puesto de trabajo, los mecanismos de autocontrol y autorregulación y el desarrollo de estrategias de automotivación (Peiró, 2004).

De acuerdo con Peiró (2004), todas estas transformaciones surgidas a través del tiempo, llevan a un cambio radical en el concepto de ajuste de la persona al puesto de trabajo y también cambios fuertes en la gestión y el desarrollo de la propia carrera. Por otra parte, la actuación ante los cambios también ha tendido a ser diferente. Frente a las estrategias pasivas y reactivas, se requieren ahora otras proactivas e interactivas, es decir, que la persona contemple múltiples escenarios y que según estos evolucionen vaya también adoptando diversas actuaciones previamente preparadas.

Las décadas pasadas se observaron el crecimiento del análisis de los seguidores bajo el contexto de nuevas teorías y más complejas. Analizar el liderazgo hoy desde el punto de vista del seguidor es fundamental para tener la fotografía global de la efectividad organizacional y el liderazgo. El estudio de los seguidores y su impacto en los líderes es considerado clave en el estudio del liderazgo. Entendemos como seguidores a la relación entre subordinados y superiores y la respuesta del formador a los subordinados (Kellerman, 2008). En orden de comprender el concepto de seguidor desde un enfoque actual, resulta importante comprender como se debe examinar el tema bajo el contexto actual del liderazgo.

Este estudio se encuentra organizado como sigue: la revisión de literatura discute el marco teórico y estudios empíricos previos en las que descansan las hipótesis; posteriormente la metodología es presentada y posteriormente los resultados de la investigación; finalmente, las conclusiones y recomendaciones son abordadas.

Revision de literatura

En su origen, el estudio del liderazgo se centró en el líder encabezando una organización. Este análisis de los líderes, generó la exclusión del análisis del seguidor (Hopen, 2010). Dos estudios concurrentes a largo plazo realizados en las universidades de Ohio State y Michigan ayudaron a sentar las bases para futuros estudios en las teorías de comportamiento y situación de liderazgo que incluyeron la interacción líder-seguidor. Estos estudios marcaron un punto de inflexión en el estudio de la teoría del liderazgo.

Los estudios de la Universidad del Estado de Ohio utilizaron cuestionarios que se distribuyeron tanto a líderes y seguidores. Los investigadores descubrieron dos características que podrían ser categorizadas en altas o bajas y eran independientes una de la otra. Los investigadores llamaron a estas dos características: estructura inicial y consideración (Fleishman, 1953). La estructura inicial implica la preocupación del líder por el cumplimiento de la tarea, mientras la consideración involucra la preocupación del líder por las personas y las relaciones interpersonales (Yukl, 2006).

Los objetivos de los estudios de la universidad de Michigan fueron el descubrimiento de las relaciones entre la conducta del líder, procesos grupales y las mediciones de rendimiento del grupo (Yukl, 2006).

Los estudios de la universidad de Michigan, fueron realizados por separado de los estudios de la universidad del Estado de Ohio y encontraron resultados similares.

Los investigadores encontraron tres tipos de comportamientos de liderazgo que diferenciaban a los gerentes eficaces e ineficaces: comportamiento orientado a la tarea, el comportamiento orientado a las relaciones, y de liderazgo participativo.

Respecto a la actuación de los seguidores, estudios adicionales tanto la universidad de Michigan como la universidad de Ohio en la década de 1960, empezaron a introducir a los seguidores como una variable más en la explicación de los modelos de liderazgo. Las teorías desarrolladas del comportamiento del líder han integrado a través de los años los conceptos desarrollados por ambas universidades.

McGregor (1960), desarrolló su teoría X y teoría Y con fundamento en los conceptos de la orientación a las tareas y a las relaciones. La teoría X establece que los gerentes ven a los seguidores como individuos perezosos que necesitan ser empujados para realizar sus tareas. Mientras que la teoría Y establece que los gerentes ven a los seguidores con habilidades para realizar el trabajo y aplican un comportamiento más democrático y participativo con sus trabajadores. Por otra parte, Blake y Mouton (1964), desarrollaron un modelo de comportamiento bidimensional, que llamaron matriz gerencial. Estos autores confrontaron las tareas con las relaciones para crear una mejor forma de explicar el liderazgo. Mientras ellos se enfocaban en el comportamiento del líder, la inclusión del concepto de la relación de los gerentes con sus seguidores, empezaba a marcar una tendencia en una definición más amplia de liderazgo.

Las décadas siguientes con el surgimiento de las teorías de liderazgo situacional y de contingencia mostraron un movimiento en el enfoque de los seguidores y a tener una mayor relevancia en el campo del liderazgo. Una de estas teorías surgió por parte de Hersey y Blanchard (1977), con su modelo de liderazgo situacional. En este modelo se ubica al seguidor en un papel más protagónico en la selección del estilo del liderazgo. De la misma manera, significó un primer intento por demostrar una relación adecuada entre el comportamiento del líder y el nivel de preparación demostrado por los seguidores. De acuerdo con este modelo la preparación de los seguidores guiaba el comportamiento del líder.

Por otra parte, encontramos las teorías del liderazgo de contingencia, que también hacen referencia a la interacción entre seguidores y líderes. Dentro de estas teorías no hay estilo de liderazgo que sea considerado mejor en todas las situaciones. De acuerdo con Yukl (2006), el éxito depende de un número de variables, incluyendo las cualidades de los seguidores. De acuerdo con el mismo autor, las teorías de contingencia tratan de explicar la efectividad del liderazgo conforme a diferentes variables situacionales. Uno de los factores que dictan las acciones de los seguidores es su relación con los seguidores. House (1971) propuso su teoría Patrón-Meta para explicar como el comportamiento del líder tiene influencia en la satisfacción y el desempeño de los seguidores. En esta versión inicial de House, se consideraban dos estilos de liderazgo: el de apoyo y el directivo. El estilo de apoyo, consideraba las necesidades de los seguidores. El liderazgo directivo informaba a los seguidores que era lo se esperaba de ellos. Poco después House y Mitchell (1974), ampliaron la teoría agregando el liderazgo participativo. Dentro de este estilo de liderazgo, el líder toma en cuenta las opiniones de los seguidores en el proceso de toma de decisiones.

Para que el liderazgo participativo pueda tener éxito, es necesario que los seguidores puedan disponer de información y tengan participación en la situación. De esa manera, se presenta una relación transaccional entre líder y seguidores.

Dentro de esta relación, el líder puede afectar el rendimiento, la satisfacción y la motivación de los seguidores ofreciendo recompensas para alcanzar las metas. Este modelo describe el incremento en la importancia del seguidor en la teoría del liderazgo.

Dentro de estos cambios, el desarrollo de las teorías de liderazgo vio un claro movimiento hacia una relación de intercambio entre líderes y seguidores. Varios investigadores desarrollaron teorías de liderazgo sobre la base de un intercambio entre el líder y los seguidores, lo que refleja el logro de objetivos (House, 1971; House y Mitchell, 1974). A medida que más investigación se realizó en el campo, se hizo cada vez más evidente que el liderazgo era complejo y no una operación unidireccional. Los líderes y los seguidores dependían unos de otros cuando llegó a la consecución de objetivos (Bass, 1990).

Recientemente a inicios de este siglo 21, los investigadores se centraron más atención en el liderazgo transaccional y transformacional (Bass y Riggio, 2006; Burns, 2003; Dvir, Eden, Avolio, y Shamir, 2002; Kouzes y Posner, 2007). Mientras el liderazgo transaccional tiene como objetivo principal alcanzar las metas, el liderazgo transformacional busca cambiar a los seguidores a personas a las que otros pueden seguir en el futuro (Bass, 2000). Burns (2003), describe este intercambio activo entre los seguidores y los líderes de la transformación como una fuerza poderosa para el cambio.

De acuerdo con Park y Rainey (2008), el liderazgo transaccional se centra en la realización de la tarea, mientras que el liderazgo transformacional se centra en el desarrollo de seguidores (Dvir et al., 2002). Para Paarlburg y Lavigna (2010), el estilo transaccional del liderazgo no puede ser visto como la única opción para cada situación de liderazgo ya que este enfoque suele pasar por alto la contribución del seguidor. Después de realizar un análisis del estudio de Downton (1973), respecto a los aspectos del liderazgo transaccional-transformacional, Burns (1978) coloca la transformación de liderazgo en el ámbito académico mundial.

Proporcionar una visión compartida es un tema común entre los investigadores que abogan por el liderazgo transformacional (Kouzes y Posner, 2007). Los seguidores ven algo dentro líderes transformacionales que les obliga a buscar metas más altas, tanto a nivel individual como a nivel de grupo (Wang y Huang, 2009).

El estudio de los seguidores se encuentra mucho más integrado en el campo del liderazgo de lo que a veces se ha creído. Un aspecto de esta relación es el hecho de que todos los líderes en un momento u otro, son seguidores. Los estudios realizados en la Marina de los Estados Unidos encontraron que cuando se preguntó a los compañeros para designar a los buenos líderes y buenos seguidores, se encontraron relaciones entre ambas opciones. Los resultados indicaron que los buenos líderes también fueron juzgados como buenos seguidores (Hollander, 1978; Hollander y Webb, 1955). Los mejores seguidores son los que participan activamente con sus líderes para el mejoramiento de las organizaciones (Chaleff, 2003; Kellerman, 2008).

Otro estudio realizado por Hollander (1992), encontró que las conexiones importantes entre el líder y el seguidor son las percepciones del seguidor de la relación líder-seguidor. Comprender la perspectiva de los seguidores es útil como una forma de liderazgo entendimiento (Hollander, 1992). La investigación encontró que los seguidores buscan líderes que sean capaces, eficaces, honestos y competentes (Kouzes y Posner, 2007; Salahuddin, 2010; Wieck, 2000).

Es claro, que aún en pleno siglo XXI, el desarrollo del campo de los seguidores ha causado un aumento en el interés por ellos dentro de las organizaciones. La relación se extiende más allá de del rol centrado en el líder como se propone en las primeras teorías de comportamiento (Blake y Mouton, 1964; Likert, 1967; McGregor, 1960) y las variaciones de los procesos de intercambio entre líderes y seguidores (Bass, 1985; House, 1971).

Las organizaciones están compuestas de grupos de personas, incluyendo líderes y seguidores. Estas personas se pueden clasificar por su fecha de nacimiento que los coloca en determinadas cohortes generacionales identificables.

La comprensión de las características únicas generalizadas de las cohortes generacionales permite a los líderes y gerentes tengan un punto de partida para lograr una mayor comprensión de sus empleados, de sus motivaciones y preferencias de liderazgo (Jefferies y Hunte, 2004; Singham, 2009). Este estudio analiza a los miembros de la generación de los baby boomers, generación X y generación Y.

A principios de la década del 2000, los profesionistas más jóvenes que nacieron después de 1980 se empezaron a contratar en las organizaciones, convirtiéndose en la cuarta generación de trabajadores calificados, trabajando juntos en las empresas (Hernández, Espinoza y Aguilar, 2016).

Estas cuatro generaciones de los tradicionalistas, nacidos antes de 1946; los baby boomers, nacidos entre 1946 y 1964; la generación X, nacidos entre 1965 y 1979 y; la generación Y, nacidos después de 1979, han empezado a coincidir en las organizaciones con sus propias necesidades, valores y creencias (Hernández, et al., 2016). Si bien, el grupo generacional de los tradicionalistas son un grupo importante, por su pequeño número en la industria, no son fueron considerados como parte de este estudio.

Dado que en las empresas de hoy confluyen estos tres cohortes generacionales y uno de los elementos más importantes que impactan a las organizaciones, es el estilo de liderazgo de cada cohorte en su interacción con las otras generaciones. Por ello es importante comprender como cada generación entiende y acepta a la otra. Por ejemplo, la característica que identifica a los baby boomers es el consenso; los miembros de la generación X por la competencia y la generación Y por la conciliación. Por tanto, el éxito para las empresas depende fundamentalmente de comprender las diferencias entre los diferentes cohortes generacionales y generar los ajustes que sean necesarios beneficiando la convivencia, el clima y los resultados.

Generación de los Baby Boomers

Esta cohorte generacional nacido entre 1946 y 1964, crecieron dentro de familias numerosas, lo que da origen al nombre de la generación.

El idealismo radical en la década de 1960 se centró en los Baby Boomers en edad universitaria (Howe y Strauss, 2000). Su idealismo los puso en conflicto con el mundo tradicional de la generación de sus padres (Weston, 2006). A pesar de que los integrantes de esta generación representan un gran número potencial de jubilaciones en los próximos 10 a 15 años, no significa necesariamente que los baby Boomers se jubilarán por completo.

Como generación, comparten la experiencia del surgimiento de la televisión a color, el movimiento de los Derechos Civiles, la liberación de la mujer, el movimiento estudiantil del 68, la prosperidad económica, el asesinato de John F. Kennedy y el fenómeno de los Beatles.

De la misma manera presenciaron disturbios políticos, la llegada del hombre a la Luna, la guerra de Vietnam, protestas contra la guerra, la experimentación social, la libertad sexual, el movimiento ecologista, el movimiento feminista, protestas y disturbios y la experimentación con diversas sustancias tóxicas recreativas (Hernández, et al, 2016).

Al tiempo que mantiene su idealismo, los baby boomers resultaron ser adictos al trabajo y materialistas leales a sus empresas (Tolbize, 2008). Ellos tienden a valorar los títulos de trabajo y buscan la realización personal.

Diversa inquietudes han surgido para analizar este cohorte generacional. Estudios analizando un grupo multigeneracional de enfermeras encontró que los baby boomers estuvieron significativamente más satisfechos con las recompensas extrínsecas, tales como el pago y las prestaciones que recibían que las otras generaciones de trabajadores (Alsop, 2008).

Los baby boomers se caracterizan en que han dedicado sus vidas al trabajo. Desafortunadamente los declives en la economía en la década de 1970's y 1980's, afectó a los baby boomers, ya que muchas empresas decidieron reducir el costo económico despidiendo a un grupo importante de miembros de esta generación sin tomar en cuenta su lealtad a la empresa (Howe y Strauss, 2000).

Otra característica importante del grupo generacional de los Baby Boomers es que crecieron en un tiempo anterior al actual auge de la innovación tecnológica. Como resultado de ello, los Baby Boomers están en el extremo tardío de la curva de adopción de tecnología (Simons, 2010).

Esta brecha tecnológica pone frecuentemente a los baby boomers en conflicto con las generaciones más jóvenes. A pesar de ser altamente respetuosos de la autoridad, son propensos a resentir el autoritarismo o la pereza y tienden a realizar sus gestiones basados en el tiempo (Morton, 2001).

Entre las fortalezas que identifican a este grupo es su estilo participativo, y su capacidad para liderar desde el corazón. Sus retos suelen encontrarse en desarrollar sus habilidades de liderazgo, enfrentar los conflictos practicando lo que predicen.

Generación X

El siguiente cohorte generacional de la fuerza de trabajo en las empresas maquiladoras es la conocida como la generación X. Nacidos entre 1965 y 1980, representan el 34% de la fuerza de trabajo. El nombre de la Generación X fue acuñado por Coupland (1991), en el título de una novela que describe a esta nueva generación con diferentes valores y las aspiraciones de los Baby Boomers.

Mientras que para muchos miembros de la generación no fue de mucho agrado el nombre, la identificación sigue siendo el título más popular para el grupo (Rainer y Rainer, 2011). La generación X también se conoce como la generación Baby-Buster debido a su pequeña población en relación con los Baby Boomers. La generación X luchó para definirse a sí mismos y la literatura refleja el amplio rango de creencias sobre este grupo generacional.

La generación X fue la primera que vio a ambos padres trabajar tiempo completo. Dicha situación de trabajo creó una generación de niños que fueron forzados a cuidarse a sí mismos después del horario escolar. Fueron la primera generación cuyas madres trabajaban. Dada esta circunstancia, los adultos pertenecientes a esta generación son muy independientes (Muetzel, 2003). Esta independencia ayudó a crear la reputación de que los miembros de la generación X eran autosuficientes, cínicos, desconfiados de la autoridad, y llenos de recursos (Renn, 2008). Por otra parte, esta independencia creó trabajadores que son menos dependientes de los jefes inmediatos (Jurkiewicz, 2000).

Los miembros de la generación X no ven el éxito de la misma manera que sus padres. Se caracterizan por ser un grupo escéptico y su desilusión por los valores de sus padres. En el marco de la generación X, se identifica el surgimiento de una subcategoría, la de los yuppies. Appelbaum, Serena y Shapiro (2004) identifican a este segmento por un alto poder adquisitivo y una auténtica pasión por lucrar social, profesional y económicamente. A finales de la década de los ochenta, el término yuppie, se empezó a utilizar con ciertas características negativas. Esto dio como resultado el agotamiento del modelo y el estilo de vida que proclamaba, todo se vale con la intención de alcanzar el éxito económico y social.

Adicionalmente, podemos identificar dentro de este grupo de los yuppies a los dinkies, vocablo que surge de las palabras en inglés “Double-Income Not Kids Yet”. Los dinkies son parejas de yuppies que posponen la formación de una familia para dedicarse exclusivamente a sus carreras profesionales. Suelen ser profesionales de alto nivel y su éxito lo miden con el mantenimiento de un alto nivel socioeconómico, lo que ha generado críticas por su actitud egoísta y hedonista. Sus valores se caracterizan por el consumismo, por encima de los valores familiares.

Estudios realizados sobre la generación X han revelado percepciones opuestas. Algunos investigadores encontraron a los miembros de la Generación X distantes, independientes y cansados de sus jefes inmediatos (Johnson, 2006; Muetzel, 2003; Tolbize, 2008). Por otra parte, Jurkiewicz (2000), encontró una falta de similitud entre lo que los miembros de la Generación X querían de sus puestos de trabajo y lo que se cree comúnmente en el campo. Este hallazgo llevó a los investigadores a considerar que lo que se cree comúnmente sobre la Generación X y lo que realmente es verdad, es bastante diferente. El estudio encontró que los miembros de la Generación X pueden llegar a ser agentes de cambio naturales para las organizaciones. Los miembros de la Generación X son rápidos para iniciar sus tareas, centrados en la familia y se colocan un alto valor a la conciliación de la vida. Quizás en el análisis ha influido la presencia de la subcategoría de los yuppies en los diversos estudios.

Los tiempos de nacimiento de la generación los colocó en una era de cambio significativo en la aplicación de la tecnología (Kupperschmidt, 2000). Un tema común en la literatura señala que la Generación X fue la primera generación en poseer un amplio conocimiento de las computadoras y la tecnología, especialmente en los miembros más jóvenes del cohorte (Alsop, 2008).

La generación X es ahora la que escala las posiciones en la industria maquiladora en México y ejerce un fuerte impacto en el liderazgo dentro de dichas empresas. La realidad es que muchos de estos líderes de la generación X, se encuentran en las condiciones descritas para los yuppies.

La generación Y

Esta generación de nacidos entre 1981 y el 2000 representa el 20% de la fuerza laboral y por si sola será la generación que llene el vacío que vayan dejando los baby boomers que se vayan retirando. La generación Y, es también conocida como los Milenians, la generación Einstein y es el grupo que está impactando la fuerza de trabajo de hoy y que seguirá impactando por décadas. Los más viejos de ésta generación están a punto de alcanzar los treinta y cinco años. Los miembros de la generación Y son niños deseados y protegidos por una sociedad que se ha preocupado por su completa seguridad.

Sus miembros son alegres, seguros de sí mismos y enérgicos. Es la generación del Internet, la generación de las tecnologías que cambian constantemente. La generación Y está resultando compleja de integrar en las empresas, considerando sus nuevas expectativas y también se les conoce como la generación excluida. Seguramente serán hijos únicos o tendrán pocos hermanos y su madre también trabaja. La tecnología no es un problema para ellos, el 91.6% de los jóvenes entre 16 y 24 años son usuarios de internet. Ese porcentaje desciende al 63.4% en usuarios entre 35 a 44 años. Al igual que en la generación X, la generación Y posee una subcategoría que es identificada como los Cosmopolitan Business People, en español, Personas Cosmopolitas de empresa. Por las características de la generación a ellos les gusta que los identifiquen en inglés.

Ellos representan una élite urbana, la cual cristaliza los valores y estilos de vida de la generación. Se comunican en varios idiomas, principalmente en inglés, son políglotas, bilingües o trilingües.

Poseen niveles de educación altos con posgrados o estudian en universidades de prestigio. Son solteros o casados con pocos hijos y comúnmente su pareja también pertenece a la élite de los Cosmopolitan, lo que genera familias inestables. Buscan carreras brillantes, altos sueldos y adoran las empresas multinacionales.

A este respecto establece Bauman (2003), que vivimos el fin de la sociedad sólida y pasamos a la sociedad líquida. La incertidumbre en que vivimos se corresponde a transformaciones como el debilitamiento de los sistemas de seguridad que protegían al individuo y la renuncia a la planificación de largo plazo: el olvido y el desarraigo afectivo se presentan como condición del éxito. Esta nueva sensibilidad exige a los individuos flexibilidad, fragmentación y compartir intereses y afectos. Se debe estar siempre bien dispuesto a cambiar de tácticas, a abandonar compromisos y lealtades.

La revisión de la literatura muestra opiniones contradictorias sobre la generación Y (Hoover, 2009; Rawlins, Indvik, y Johnson, 2008; Twenge, Konrath, Foster, Campbell y Bushman, 2008). Los temas comunes entre los estudiosos, que examinaron la generación Y señalaron que las diferencias en la nueva generación incluyen baja aptitud mecánica y una mayor necesidad de apoyo y aliento (Ferri-Reed, 2010). Por otra parte, la opinión general sobre la generación Y es vista por algunos investigadores como un mito.

Tienen un aire entre irreverente e ingenuo que no llegamos a descifrar.

Nos hablan de igual a igual, no conciben la idea de pagar derecho de piso, eso del sacrificio no les va, los largos horarios les parecen descabellados, quieren hacer sólo lo que les divierte, quieren viajar, no tienen compromiso con la empresa y viven conectados a algo, sea la web, el iPod, el celular, facebook, y muchas veces todo a la vez.

Para ellos, la familia es hoy en día un lugar muy importante. A los jóvenes les gusta estar juntos, les encantan las relaciones en armonía y necesitan, por tanto, un hogar en el que sean sinceras e importantísimas, y en el que la amistad y la familia jueguen un papel esencial. En definitiva, una familia en la que se pueda compartir actividades con los demás, se pueda pasar el rato y sea posible jugar a algo durante un buen tiempo es pequeña, acogedora e íntima, y ofrece un espacio de protección, seguridad y confianza en un mundo cada vez más grande.

Como resultado de su visión del mundo, la generación Y convive en el mundo laboral con diferentes ideas sobre el orden, las reglas y el liderazgo. Las experiencias de vida de la generación Y, ha creado una generación que posee rasgos tales como la falta de confianza en las corporaciones, un enfoque en el éxito personal, y una perspectiva de carrera a corto plazo (Swenson, 2008). La Generación Y considera muy importante a la flexibilidad laboral y a la conciliación entre la esfera profesional y personal.

Ellos esperan oportunidades de aprendizaje y desarrollo en el trabajo, acceso a una comunicación abierta y fluida y que se respete su estilo de vida. Creen más en la colaboración y la toma conjunta de decisiones que en la jerarquía. Son unos firmes defensores de la responsabilidad individual y quieren libertad para tomar decisiones. Por otra parte, representan la diversidad, y también la valoran.

Son personas emprendedoras y con una gran capacidad para resolver problemas. Por eso valoran positivamente los entornos laborales que impulsan y premian la iniciativa. Buscan un entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales. No les asusta la rotación laboral y les motiva escalar posiciones, no porque represente más rango o poder, sino porque implica obtener reconocimiento y mayor capacidad para poner en marcha sus iniciativas. La generación Y entra a un ambiente de trabajo conformado por tradiciones y comportamientos moldeados por los Baby Boomers, los tradicionalistas y la Generación X.

Un estudio mixto diseñado para determinar las preferencias de liderazgo de los trabajadores de la generación Y, ubicó la competencia, las relaciones interpersonales, el manejo de los recursos humanos, la auto-gestión, y las comunicaciones como temas centrales dentro del cohorte (Dulin, 2008). La generación otorga una alta consideración a sus superiores que son mentores.

Los estudios realizados muestran que la variable que mayormente impacta los integrantes de la generación Y es su intensa exposición a la tecnología (Alsop, 2008; Durkin, 2007). Estos integrantes usan la tecnología en aspectos muy cercanos de sus vidas. La usan para trabajar, para jugar o simplemente para pasar el tiempo. El celular siempre está a su lado, incluso al ir a dormir, lo que les garantiza que ellos estarán comunicados todo el tiempo.

La fuerza de trabajo de la generación Y ingresó en los inicios del siglo XXI caracterizado por una gran inestabilidad económica y social. La generación Y acepta que vivir en los tiempos de hoy, es vivir en la incertidumbre (Muetzel, 2003). Fusionar sus estilos de vida en el medio ambiente laboral de hoy, es una aventura retadora.

Actualmente, la población de las empresas maquiladoras en México se compone de cuatro cohortes con la posibilidad de malentendidos entre las generaciones. Para que las organizaciones, incluyendo la industria maquiladora en Ciudad Juárez, pueda cosechar los beneficios de la diversidad generacional, es importante comprender las experiencias y modelos mentales asociados desarrollados por las diferentes cohortes generacionales a lo largo de sus vidas (Kunreuther, 2003; Tulgan, 2003).

La adaptación a la diversidad de las perspectivas generacionales puede conducir a un ambiente de trabajo más sólido, creativo y adaptable (Kupperschmidt, 2000; Weston, 2006). La entrada de cada nuevo cohorte generacional en el lugar de trabajo crea la especulación acerca de las diferencias en los valores del trabajo entre esa generación y sus predecesores (Renn, 2008).

Los resultados de la investigación examinando las posibles diferencias generacionales en la fuerza de trabajo refleja las distintas percepciones encontradas en la literatura popular, incluyendo una creciente opinión de que pueden existir más similitudes entre las generaciones de lo que se pensaba.

En medio de esta problemática de convergencia de generaciones, encontramos lo que Bauman (1999), llama la modernidad líquida. De acuerdo con el autor, ésta modernidad líquida, es un tiempo sin certezas, donde los hombres que lucharon durante la ilustración por poder obtener libertades civiles y deshacerse de la tradición, se encuentran ahora con la obligación de ser libres asumiendo los miedos y angustias existenciales que dichas libertades implica. La cultura laboral de la flexibilidad arruina la previsión del futuro, genera incertidumbre.

La incertidumbre en que vivimos se debe a transformaciones como el debilitamiento de los sistemas de seguridad al individuo y a la planificación de largo plazo: el desarraigo afectivo y el olvido se presentan como condición de éxito.

Esta nueva (in)sensibilidad exige a los trabajadores flexibilidad, fragmentación y compartición de intereses y afectos, se debe estar siempre dispuesto a cambiar de tácticas, a abandonar compromisos y lealtades.

Cada vez se señala con más énfasis que lo único permanente es el cambio y por ello, consolidar un cambio en un sistema de trabajo puede ser sólo la fase previa de un nuevo cambio. En esta situación resulta fundamental la forma en la que se introducen esos cambios.

Un cambio tiene más probabilidades de éxito, cuando se informa con antelación a las personas implicadas, se toma en consideración sus aportes y opiniones, y se les prepara, con la formación adecuada, para facilitar su adaptación (Peiró, 2004).

La fuerza de trabajo actualmente, por primera vez en la historia, se compone de tres generaciones principales (Eisner, 2005), que presenta nuevos retos en las estrategias de organización para atraer, motivar y retener a los empleados (Earle, 2003; Harris, 2005).

Hacer frente a estos retos es esencial para mantener la armonía, la productividad y la estabilidad dentro de las organizaciones. Los líderes y los seguidores con sus diferentes expectativas, el miedo a establecer relaciones duraderas y la fragilidad de los lazos solidarios que parecen depender de los beneficios que generan es un reto que las organizaciones actuales habrán de enfrentar (Hernández, et al, 2016).

Ciudad Juárez, Chihuahua, México es la principal fuente de empleo de la industria maquiladora del país.

De hecho, 1 de cada 10 empleos dentro de ésta industria, se generan en dicha localidad. Juárez cuenta con varias empresas multinacionales y que su origen de capital se encuentra en Estados Unidos, Canadá, China, Francia, Japón, Corea del Sur, Alemania, entre otros países.

De esta manera, los trabajadores mexicanos conviven diariamente con personas de diferentes países y se comunican en diferentes idiomas, confrontando sus raíces sociales y culturales.

Otra característica adicional de Ciudad Juárez, es que más que sufrir la fuga de talentos, se caracteriza por recibir una serie de talentos de los diferentes países de origen o con operaciones de las empresas maquiladoras. Por ello, en México, la salida de trabajadores calificados de diferentes generaciones al extranjero se mueve entre la retórica oficial de falta de reconocimiento y su aplastante realidad (Bustillos, Rincones, Jiménez, Hernández, 2009).

La razón de esta salida de trabajadores está relacionada con la búsqueda de mejores empleos con mayores niveles de remuneración, un mayor reconocimiento al trabajo realizado y un medio ambiente más seguro y estable (McKenzie y Sasin, 2007).

En consistencia con Santos (2006), de que las creencias o teorías no son un reflejo del mundo actual, la empresa maquiladora de Ciudad Juárez se ha vuelto un semillero de gente talentosa y bien pagada que abarca a estas tres generaciones de empleados en el mismo lugar de trabajo y que en lo general no aspira al famoso sueño americano (Bustillos, et al 2009).

Si en alguna industria trabaja una gran parte de trabajadores extranjeros, esa es la industria maquiladora asentada en Ciudad Juárez. Hoy existen 326 empresas maquiladoras que a enero del 2016 emplea alrededor de 254,000 empleados (AMAC, 2016).

Para administrar de manera efectiva en este entorno, las empresas maquiladoras deben generar una ecología de saberes (Santos, 2006).

Esto es, aprender desaprendiendo, crear políticas flexibles y procedimientos que se adapten a todas las generaciones, algo que no ha sido el estándar para las organizaciones de hoy.

La ecología de saberes tiene como base la idea de que el conocimiento es interconocimiento.

Las nuevas formas de organizar el trabajo buscan una mayor eficiencia y eficacia, una mayor flexibilidad, una optimización de los recursos tecnológicos y una mayor productividad y calidad como diferencia competitiva de la empresa.

Todos estos planteamientos tienen fuertes implicaciones sobre las actividades laborales y la cualificación de los trabajadores.

Determinados conocimientos, habilidades y destrezas que eran importantes en el desempeño del trabajo resultan ahora prácticamente irrelevantes y competencias que antes ni siquiera se tomaban en consideración resultan, ahora imprescindibles (Peiró, 2004).

Autor	Aportación	Contenido
Weber (1977)	Teoría del liderazgo carismático	El carisma como la cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad
McGregor (1960)	Teoría X y teoría Y	Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.
McClelland (1961)	Teoría de las tres necesidades secundarias	La motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.
Santos (2006)	Ecología del saber, emancipación del conocimiento	En la búsqueda del saber es importante el desaprender y más que buscar por igualdades, lo que se requiere es apreciar las diferencias.
Peiró (2004)	Riesgos psicosociales	Las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas han generado un nuevo panorama en la actividad de las empresas.
Bass (1995)	Liderazgo transformacional	Buscando garantizar una sucesión efectiva de liderazgo, el mejor líder desarrolla individuos talentosos que pueden asumir roles de liderazgo en el futuro.
House (1971)	Teoría patrón-meta	explicar como el comportamiento del líder tiene influencia en la satisfacción y el desempeño de los seguidores.
House y Mitchell (1974)	Teoría del liderazgo participativo	Dentro de este estilo de liderazgo, el líder toma en cuenta las opiniones de los seguidores en el proceso de toma de decisiones.

Tabla 1 Resumen de la revisión de literatura. Fuente: *Elaboración propia.*

Si bien es frecuente que se señale que todo sobre el liderazgo se ha investigado y escrito; sin embargo, en un contexto en el que se haya analizado la participación de los tres cohortes generacionales expuestos, en cuanto a la posible existencia de una posible diferencia entre el estilo de liderazgo percibido y preferido de los seguidores de su líder, en algo que no se ha realizado en el contexto actual de las empresas en México.

Este representa uno de los primeros esfuerzos para intentar describir la importancia del liderazgo entre generaciones en México. El cambio en la estructura de la organización jerárquica a un organigrama más plano donde las decisiones se distribuyen entre los empleados es una fuente de problemas con algunos trabajadores mayores que están más acostumbrados a las prácticas del pasado (Alyn, 2010). Estos cambios estructurales y organizacionales han dado lugar a un cambio de una fuerte dependencia del estilo de liderazgo transaccional, para actualmente mezclar estilos de liderazgo transaccional y transformacional que son utilizados entre los líderes de las empresas en el mundo.

Las empresas maquiladoras se integran fundamentalmente de tres generaciones de empleados trabajando juntos. Por tanto, esta investigación plantea determinar la posible existencia de una diferencia entre estilo de liderazgo percibido y preferido de los seguidores de su líder. Las tres generaciones de empleados analizadas son la de los baby boomers, la generación X y la generación Y. Por la cantidad tan pequeña de empleados de la generación de los tradicionalistas, dicho cohorte generacional no fue analizado. Esto decisión se tomo en cuenta al considerar los resultados de la investigación realizada de diferencia en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras (Hernández, et. al. 2016). Considerando los elementos anteriores, el proceso de diseño de la investigación planteó la siguiente pregunta e hipótesis de investigación.

Pregunta de investigación

Dentro de los tres cohortes generacionales, hay una diferencia estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo percibido y preferido de los seguidores de su líder?

El personal que trabaja en las empresas de manufactura, convive, come y tiene una estrecha proximidad entre sí. Estos entornos de trabajo crean situaciones únicas y relaciones que requieren variados estilos de liderazgo de los líderes departamentales. Si estas diferencias pueden ser determinadas, el medio ambiente laboral podría desarrollarse para reforzar las relaciones con el fin de aumentar los niveles de compromiso de los empleados dentro de las organizaciones.

Metodología

Con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación, se planteó la siguiente hipótesis.

H₀₁: No existe una diferencia estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo transformacional percibido y preferido de los seguidores de su líder.

H_{a1}: Si existe una diferencia estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo transformacional percibido y preferido de los seguidores de su líder.

Para la validación de la hipótesis planteada una investigación empírica en la industria maquiladora de Ciudad Juárez fue realizada. Para cumplir con el propósito del estudio, una investigación no experimental, transversal, de diseño cuantitativo fue realizada. El estudio fue no experimental ya que ninguna de las variables fueron manipulados (Bluman, 2007). Los estudios transversales son buenos para la comparación de los grupos de edad para determinar las posibles diferencias entre las variables (McMillan, 2008). Los diseños transversales se utilizan para examinar los efectos de varios grupos en un momento dado en el tiempo (Mertens, 2005). Este tipo de diseño es eficaz en la recogida de datos en un corto período de tiempo.

Para la investigación la variable independiente fue estilos de liderazgo (percibido y preferido) y las variables dependientes fueron las puntuaciones estilo de liderazgo transformacional, la recompensa contingente, la gestión por excepción pasiva, y la gestión por excepción activa, medido por el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial Forma 5X, versión corta. La población de estudio fueron los empleados trabajando en la industria maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. Del total de ocupación en este tipo de industria en el país, el 10% trabaja en dicha localidad.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el análisis de poder estadístico propuesto por Cohen (1988). Dicho análisis considera cuatro variables vitales para el desempeño estadístico: la significancia (α), el efecto del tamaño (ES), el poder estadístico y el tamaño de la muestra (N). el efecto del tamaño significa el grado en que el fenómeno está presente en la población o el grado en que la hipótesis nula es falsa (Cohen, 1990). Cohen (1992) propone un efecto de mediano tamaño de 0.30 considerando que la intención es que una ES mediana representa un efecto probable de que sea visible a simple vista de un observador cuidadoso). Conforme a dicha observación, este estudio utilizó un tamaño del efecto de 0.30.

El poder estadístico de una prueba de significancia representa la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, cuando la hipótesis alternativa es verdadera. No rechazar la hipótesis nula cuando la hipótesis alternativa es verdadera, incurre en un error de tipo II o β . La potencia se define matemáticamente como $1 - \beta$. El presente estudio utilizó una potencia de .80 o $\beta = 0.20$ según lo especificado por Cohen (1992). Cohen señaló un valor menor que 0.80 elevaría la posibilidad de cometer un error tipo II.

Un valor mayor que 0.80 resultaría en un N que probablemente excede los límites colocados por el investigador.

La selección de N es el resultado de una función del nivel de significancia $\alpha = .05$, el efecto del tamaño de .30 y un poder estadístico de .80. Utilizando la tabla propuesta por Cohen (1988), dado que la diferencia buscada solo puede tener valores positivos, entonces se trata de una prueba de una cola. La tabla 2 muestra, que con los valores especificados de nivel de significancia, el efecto del tamaño y el poder estadístico, el tamaño de la muestra es 68 para cada uno de los grupos generacionales para la prueba estadística.

	Poder								
	.70			.80			.90		
	ES= r			ES= r			ES= r		
	.20	.30	.40	.20	.30	.40	.20	.30	.40
a1= .01	201	88	48	247	108	59	320	139	76
a2= .05	117	52	28	153	68	37	211	92	50
a3= .10	82	36	20	113	49	27	163	72	39
a1= .01	237	103	56	287	125	68	365	158	86
a2= .05	153	67	37	194	85	46	259	113	62

Tabla 2 Cálculo del tamaño de la muestra. Fuente: *Elaboración propia*

Para la obtención de la estadística demográfica, se elaboró un cuestionario preguntando sobre el año de nacimiento, género, años trabajando en la industria maquiladora y el más alto nivel de educación formal obtenido. El año de nacimiento fue utilizado para ubicar a los participantes en el nivel generacional.

Para la evaluación del estilo de liderazgo se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés) en su versión corta. Este instrumento mide las dimensiones transaccional, transformacional y dejar-hacer, las cuales fueron llamadas como el Rango Completo de Liderazgo por Avolio y Bass (2004).

Dicho rango considera que cada líder muestra con frecuencia tanto del liderazgo transaccional y transformacional; sin embargo, el perfil de cada líder muestra más de uno y menos del otro. Dado que se ha mostrado que el estilo de dejar-hacer es el menos utilizado, el enfoque del actual estudio fue limitado al estilo de liderazgo transformacional y transaccional. Los elementos referentes al estilo de liderazgo dejar-hacer fueron removidos. El instrumento consistió de 32 elementos que abordan el liderazgo transformacional y transaccional. El instrumento utiliza una escala de Likert de 5 puntos. La validez del instrumento ha sido probada y en una escala alfa de Cronbach alcanza.71.

Antes de iniciar el estudio, la aprobación de gerentes de planta y gerentes de recursos humanos fue obtenida para llevar a cabo las encuestas en sus lugares de trabajo. Varios declinaron la participación, por lo que un muestro de conveniencia fue utilizado como método de recolección de datos.

Generación	Empleados	Porcentaje
Baby boomers 45-64 años	68	33.33%
Generación X 30-44 años	68	33.33%
Generación Y 21-29 años	68	33.33%
Total	204	99.9%

Tabla 3 Distribución de encuestados por generación.
Fuente: Elaboración propia

Los empleados que respondieron la encuesta completa, pertenecen a diferentes niveles y categorías dentro de las empresas.

En estas categorías se encuadraron empleados operativos, administrativos, supervisores, y gerentes. De estos empleados encuestados, el 65.8% fueron mujeres. A todos los empleados encuestados se les requirió tener al menos nivel de secundaria para participar en el estudio. Esto dado que la mayoría de las empresas asentadas en Ciudad Juárez, tienen como requisito este nivel escolar, mientras la minoría al menos requiere primaria terminada.

El promedio de edad fue de 42 años. La estadística descriptiva de la información demográfica es presentada en la Tabla 4.

Variable		
N		204
Género		
%	Hombres	34.2
%	Mujeres	65.8
Nivel de educación		
%	Secundaria	25
%	Preparatoria	21
%	Licenciatura	36
%	Maestría	18
Media edad (años)		42
Media experiencia (años)		12.4
Edad		
%	20-30	24
%	31-40	29
%	41-50	29
%	51-64	18
Categoría		
%	Operadores	21
%	Empleados administrativos	36
%	Supervisores	35
%	Gerentes	8

Tabla 4 Estadística demográfica de los empleados encuestados. Fuente: Elaboración propia

Resultados

El estudio recogió durante el periodo del agosto a octubre del 2015, la información de 204 trabajadores de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. La estadística descriptiva de los datos recolectados fue utilizada para determinar la media, la desviación estándar y los rangos de la información proporcionada por los encuestados. La información incluyó la edad y los años de trabajo dentro de la industria maquiladora.

La Tabla 5, muestra la información descriptiva de dichas variables.

Encuestados	n	Edad		Años trabajados en la industria maquiladora	
		μ	α	μ	α
Empleados de maquiladoras	204	36.4	11.1	14.5	11.4
Baby boomers	68	53.2	3.4	28.3	4.8
Generación X	68	36.4	3.9	15.1	5.2
Generación Y	68	24.7	2.9	6.2	2.4

Tabla 5 Estadística descriptiva de los empleados encuestados. Fuente: Elaporaación propia.

Considerando el propósito del estudio de determinar la diferencia entre el estilo de liderazgo de su líder percibido y preferido por los seguidores y la relación entre la variable dependiente e independiente, se realizaron pruebas t y de correlación.

Las pruebas t son utilizadas cuando la diferencia de medias de dos muestras relacionadas se comparan con las puntuaciones de las diferencias individuales de datos pares. La correlación es el método estadístico para probar la probable existencia de relación entre las variables (Bluman, 2007).

En este estudio el MLQ en su versión corta fue utilizado para recolectar la información de las escalas de liderazgo transformacional y transaccional.

Los componentes de la escala transformacional son: la influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual y la motivación inspiracional. Siguiendo las sugerencias de Bass y Riggio (2006), las puntuaciones de estos componentes fueron sumariadas en una sola puntuación.

Las escalas transaccionales incluyen: recompensas contingentes, administración por excepción activa (AEA) y administración por excepción pasiva (AEP).

Dado que las puntuaciones de los factores transaccionales son más independientes uno de otro, estas fueron tratadas de forma individual.

Las diferencias en las puntuaciones de los liderazgos preferidos y percibidos fueron calculadas restando la puntuación percibida de la puntuación preferida.

De esta manera, una puntuación de cero indica que no hay diferencia en las puntuaciones del liderazgo percibido y preferido.

Un número positivo indica la prevalencia del preferido sobre el percibido. Por el contrario, un número negativo indica la prevalencia del percibido sobre el preferido.

Adicionalmente, se analizó la normalidad de las variables utilizando la prueba estadística de Kolmagorov-Smirnov (K-S). Una puntuación no significativa en la prueba indica normalidad de los datos.

En la Tabla 6, se muestran las diferencias en las puntuaciones del liderazgo preferido y percibido. También, se muestra la media, la desviación estándar y la puntuación K-S de las diferencias.

Muestra	Estilo de liderazgo	N	Media	Desviación estándar	K-S
Empleados de maquiladora	Transformacional preferido	204	3.15	.46	.068
	Transformacional percibido	204	2.33	.90	.089
	Contingente preferido	204	3.13	.56	.146
	Contingente percibido	204	2.38	.98	.136
	AEA preferida	204	1.91	.80	.085
	AEA percibida	204	1.90	.89	.072
	AEP preferida	204	1.33	1.25	.115
	AEP percibida	204	1.90	.64	.106
Baby boomers	Transformacional preferido	68	3.07	.49	.045*
	Transformacional percibido	68	2.33	.93	.033*
	Contingente preferido	68	3.11	.64	.169
	Contingente percibido	68	2.4	1.05	.123
	AEA preferida	68	1.77	.88	.043*
	AEA percibida	68	1.85	.93	.035*
	AEP preferida	68	1.29	.72	.091
	AEP percibida	68	1.88	.63	.081
Generación X	Transformacional preferido	68	3.13	.42	.081
	Transformacional percibido	68	2.29	.85	.080
	Contingente preferido	68	3.12	.54	.121
	Contingente percibido	68	2.33	.94	.121
	AEA preferida	68	1.98	.80	.092
	AEA percibida	68	1.88	.88	.097
	AEP preferida	68	1.35	.80	.141
	AEP percibida	68	1.92	.66	.111
Generación Y	Transformacional preferido	68	3.29	.47	.180
	Transformacional percibido	68	2.42	.96	.143
	Contingente preferido	68	3.18	.50	.219
	Contingente percibido	68	2.43	.94	.185
	AEA preferida	68	1.99	.91	.190
	AEA percibida	68	2.03	.84	.150
	AEP preferida	68	1.35	.96	.125
	AEP percibida	68	1.87	.63	.155

Tabla 6 Estadística descriptiva del cuestionario multifactorial de liderazgo. *Fuente: Elaboración propia*

Los resultados de la Tabla 6 muestran que solo los Baby Boomers presentan diferencias estadísticamente significativas, tanto en el liderazgo transformacional preferido y percibido.

Este dato resulta interesante dado la cantidad de empleados pertenecientes a esta generación y que ocupan puestos de toma de decisiones.

La pregunta de investigación planteó: dentro de los tres cohortes generacionales, hay una diferencia entre el estilo de liderazgo percibido y preferido de los seguidores de su líder? La hipótesis fue probada con la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon, la cual es una prueba no paramétrica para comparar la mediana de dos muestras relacionadas y determinar si existen diferencias entre ellas. Los resultados del análisis incluyen la significancia (valor p), la puntuación z y el tamaño del efecto (r).

Muestra	p	z	r	Significativa
Empleados de maquiladora	.03	14.43	.76*	Si
Baby boomers	.02	9.38	.72*	Si
Generación X	.05	10.33	.68*	Si
Generación Y	.03	8.44	.71*	Si

Tabla 7 Resultados de la prueba de los rasgos con signo de Wilcoxon. *Fuente: Elaboración propia*

Los resultados obtenidos permiten determinar que hay una diferencia estadísticamente significativa entre los diferentes cohortes generacionales del estilo de liderazgo transformacional preferido y percibido por los seguidores de su líder. La prueba de los rangos con signo de Wilcoxon una diferencia estadísticamente significativa ($p = .03$, $z = 14.43$, $r = .76$). La hipótesis nula es rechazada a favor de la alternativa planteada es confirmada.

Conclusiones

Este estudio se diseñó para determinar la posible existencia de una diferencia estadísticamente significativa del estilo de liderazgo percibido y preferido en empleados de tres generaciones trabajando en la industria maquiladora en México. Un liderazgo fuerte y empleados comprometidos son necesarios para guiar exitosamente a estos empleados en sus importantes actividades.

Actualmente, dichos empleados pueden simbolizarse por su diversidad y cambio.

En el pasado, los empleados de maquiladora fueron dominados por un mecanismo de liderazgo jerárquico de arriba hacia abajo. Hoy, las organizaciones tienden a un cambio, a empresas más planas con una mayor aceleración a una mezcla de estilos de liderazgo transformacional y transaccional (Alyn, 2010). Por esto se vuelve cada vez más importante que los administradores de hoy apliquen la ecología de saberes (Santos, 2006) y aprendan a desaprender.

La diferencia más significativa en el liderazgo percibido y preferido fue en los empleados pertenecientes al cohorte generacional de los baby boomers; sin embargo, la diferencia en los diferentes cohortes generacionales se presenta. Los resultados muestran que las diferencias existen en la manera en que los seguidores perciben y prefieren el estilo de liderazgo de su líder. El aspecto fundamental de este estudio es que, sí los empleados de las empresas maquiladoras quieren impulsar a sus organizaciones al otro nivel, un mejor entendimiento de la gente que lideran es vital.

De esta manera, el objetivo de este estudio no consiste en proporcionar a los líderes, las preferencias de liderazgo de sus seguidores, sino sugerir que los cohortes generacional deben estar en sintonía con las necesidades de liderazgo de sus seguidores. Por lo tanto, es fundamental para cada una de las generaciones atender dichas necesidades.

Comprender las diferencias entre generaciones en sus preferencias de liderazgo tiene aplicaciones prácticas. Se requiere el análisis de las características generacionales, y a partir de ello establecer nuevas estrategias en las organizaciones (Hernández, et al, 2016).

La industria maquiladora en México se encuentra en una era de cambio sin precedentes, tanto en su misión como estructura organizacional. La bonanza económica que enfrentan con un tipo de cambio por encima de los \$18 pesos y trabajos bien remunerados, los enfrenta constantemente a buscar maneras de mejorar el ambiente organizacional. Ello los vuelve vulnerables a la rotación de personal y a la fuga de talentos entre empresas.

Diversos estudios muestran que el incremento en el uso del liderazgo transformacional permite incrementar el compromiso organizacional (Alyn, 2010; Barling, Weber y Kelloway, 1996). Actualmente, la investigación académica sobre el análisis de tres generaciones juntas en empresas maquiladoras es escaso. Estudios anteriores sobre los factores de motivación en cuatro generaciones de empleados de dichas empresas realizado por Hernández, Espinoza y Aguilar (2016), representan los pocos esfuerzos en analizar el fenómeno de cohortes generacionales en México. Esta escasez proporciona una amplia oportunidad para los investigadores.

La industria maquiladora en México representa un campo fértil para la investigación académica de los empleados de los tres cohortes generacionales. El presente estudio provee de elementos para futuras investigaciones sobre la interacción y efectos de la participación de tres generaciones de empleados trabajando juntos en las empresas.

Todavía hoy, los líderes necesitan obtener un mejor entendimiento del por qué los seguidores permanecen o deciden dejar sus trabajos. Por tanto, más investigaciones necesitan ser desarrolladas sobre cómo promover un incremento en el compromiso de los seguidores.

El abordaje mediante un estudio cualitativo o método mixto que permitan a los encuestados explicar sus respuestas podría proporcionar un mejor conocimiento sobre las razones de los seguidores para decidir continuar en sus trabajos. Este estudio se enfocó en el análisis de tres generaciones de empleados trabajando en la industria maquiladora en México. Mientras muchas similitudes pueden existir, generalizar los hallazgos fuera de la población de estudio podría no ser adecuado. Extender la investigación a otros países y culturas, podría incrementar el entendimiento de los comportamientos por cohorte generacional. Adicionalmente, este estudio puede ser refinado utilizando un método de clasificación, potencialmente más predictivo del comportamiento para ilustrar las preferencias individuales del liderazgo.

El estudio posee varias fortalezas. Una de ellas es la cantidad de empleados encuestados de la industria maquiladora y de cada cohorte generacional. El instrumento utilizado representa otra, dada su validez y confiabilidad. Este estudio permitió que el instrumento utilizado se manejara de forma anónima, con lo que se respetó la confidencialidad de los encuestados.

Referencias

- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- AMAC. (2016). *Reporte mensual de empleos en la industria maquiladora de Ciudad Juárez*. Index Juárez.
- Appelbaum, S., Serena, M. y Shapiro, B. (2004). *Generation X and the Boomers: Organizational myths and literary realities*. *Management Research News*, 27(11/12), 1-28.
- Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barling, J., Weber, T., y Kelloway, E. (1996). *Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment*. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- Bass, B. (2000). *The future of leadership in learning organizations*. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New York, NY: Psychology.
- Bauman, Z. (2003). *Intimations of postmodernity*. Routledge.
- Bauman, Z. (1999). *Modernidad líquida*. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Bluman, A. G. (2007). *Elementary statistics: A step by step approach*. (6th ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Ed. Norma, Colombia.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership*. New York, NY: Grove.

- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bustillos, S., Rincones, R., Jiménez, P. y Hernández, J. (2009). Los otros nómadas: movilidad laboral internacional de personas altamente calificadas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Cohen, J. (1992) Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98–101.
- Cohen, J. (1990). Things I have learned so far. *American Psychologist*, 45, 1304-1312.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conger, J. y Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales of an accelerated culture*. New York, NY: St. Martins.
- Dotlich, D. y Cairo, P. (1999). *Action coaching: How to leverage individual performance for company success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Downton, J. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York, NY: Free Press.
- Dulin, L. (2008). Leadership preferences of a Generation Y cohort: A mixed-methods investigation. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), 43–59.
- Durkin, D. (2007). Recruiting and retaining Generations X and Y. *Business NH Magazine*, 24(8), 21.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management* 2 (3): 244-257.
- Eisner, S. (2005). Managing generation Y. *Engineering Management Review* 39 (2): 6-18.
- Ferri-Reed, J. (2010). The keys to engaging Millennials. *Journal for Quality and Participation*, 33(1), 31.
- Fleishman, E. (1953). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 153-158.
- Harris, P. (2005). Boomer vs. Echo Boomer: The work war? *Training and Development* 59 (5): 44-49.
- Hernández, J., Espinoza, J., y Aguilar Arellano, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y administración*, 61(1), 58-83.
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson educación.
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hollander, E. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York, NY: The Free Press.

- Hollander, E. y Webb, W. (1955). Leadership, followership, and friendship: An analysis of peer nominations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50(2), 173–167.
- Hoover, E. (2009). The Millennial muddle. *Chronicle of Higher Education*, 56(8), 1-34.
- Hopen, D. (2010). The changing role and practices of successful leaders. *The Journal for Quality and Participation*, 33(1), 4.
- House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. y Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Howe, N. y Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The next great generation*. New York, NY: Vintage.
- Jeffries, F. y Hunte, T. (2004). Generations and motivation: A connection worth making. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 6(1), 37–70.
- Johnson, L. (2006). *Mind your X's and Y's: Satisfying the 10 cravings of a new generation of consumers*. New York, NY: Free Press.
- Jurkiewicz, C. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kouzes, J., y Posner, B. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Kunreuther, F. (2003). The changing of the guard: What generational differences tell us about social-change organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 450–457.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mckenzie, D. y Sasin, M. (2007). *Migration, Remittances, Poverty and Human Capital. Conceptual and Empirical Changes*. World Bank Policy Research Working Paper. Washington.
- McMillan, J. H. (2008) *Educational research: Fundamentals for the consumer*. Boston, MA: Pearson.
- Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morton, L. (2001). Segmenting publics: Segmenting Baby Boomers. *Public Relations Quarterly* 46(3): 46-47.
- Muetzel, M. (2003). *They're not aloof...just Generation X: Unlock the mysteries of today's human capital management*. Shreveport, LA: Steel Bay.

- Park, S. y Rainey, H. (2008). Leadership and Public Service Motivation in US Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1): 109-142.
- Paarlburg, L., y Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710–718.
- Peiró, J. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Univ. Psychol. Bogotá, Colombia*, 3 (2): 179-186, julio-diciembre.
- Rainer, T. y Rainer, J. (2011). *The Millennials: Connecting to America's largest generation*. Nashville, TN: R & H Publishing.
- Rawlins, C., Indvik, J. y Johnson, P. (2008). Understanding the new generation: What the Millennial cohort absolutely, positively must have at work. *Journal of Organizational Culture, Communications, & Conflict*, 12(2), 1–8.
- Renn, M. (2008). Issues and observations: Debunking generational differences. *Leadership in Action*, 28(1), 23–24.
- Santos, B. (2006). *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social (encuentros en Buenos aires)*. Clacso Libros.
- Simons, N. (2010). Leveraging generational work styles to meet business objectives. *Information Management*, 44(1), 28-33.
- Singham, M. (2009). More than Millennials: Colleges must look beyond generational stereotypes. *Chronicle of Higher Education*, 56(8), 104.
- Swenson, C. (2008). Next generation workforce. *Nursing Economics*, 26(1), 64–60.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center of community living*, 19, 1-13.
- Tulgan, B. (2003). *Generational shift: What we saw at the workplace revolution*.
- Twenge, J., Konrath, S., Foster, J., Campbell, K., y Bushman, B. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality*, 76(4). 875–902.
- Wang, Y. y Huang, T. (2009). The relationships of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 379–392.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. Translated by T. Parsons. New York, NY: Free Press.
- Weston, M. (2006). Integrating generational perspectives in nursing. *Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2), 12.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.449.