

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Estudio de caso aplicado a una agencia financiera chiclayana sobre las
características del liderazgo de los directivos millennial en 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Gerardo Jose Barandiaran Navarro

ASESOR

Linda Marita Cruz Pupuche

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2023

**Estudio de caso aplicado a una agencia financiera chiclayana
sobre las características del liderazgo de los directivos millennial
en 2021**

PRESENTADA POR

Gerardo Jose Barandiaran Navarro

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Valeria Tamara Llontop Hernandez
PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche
VOCAL

Estudio de caso aplicado a una agencia financiera chiclayana sobre las características del liderazgo de los directivos millennial en 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

4 %	4 %	1 %	1 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
3	www.hipnoterapiaestrategica.cl Fuente de Internet	<1 %
4	harpercollins.co.uk Fuente de Internet	<1 %
5	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
6	rabida.uhu.es Fuente de Internet	<1 %
7	ideas.repec.org Fuente de Internet	<1 %
8	repositorio.undc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Revisión de literatura	9
Materiales y métodos	15
Resultados	15
Discusión.....	30
Conclusiones	36
Recomendaciones.....	37
Referencias	38
Anexos.....	42

Resumen

En nuestros días los puestos de trabajo están siendo ocupados por los millennial y, a la par, en este último quinquenio un 40% de los cargos directivos de organizaciones de América Latina, eran ocupados por este grupo etario. Por ello, se buscó analizar cuáles son las características de los liderazgos de estos directivos millennial en una agencia de una entidad financiera privada; para ello, se usó la teoría propuesta por Sánchez Manchola, con el fin de comprender las dos subcategorías: “orientación hacia las tareas” y “orientación hacia las personas”. La investigación es cualitativa de tipo aplicada, nivel descriptivo y con un diseño de estudio de caso. Por esta razón, la técnica fue la entrevista y el instrumento utilizado fue la guía de entrevista; donde se les aplicó a 12 colaboradores de una agencia bancaria en la ciudad de Chiclayo. Dando como resultados, la descripción de dos estilos de liderazgo distintos entre los directivos millennial, a cargo de sus respectivas áreas de influencia donde se desenvuelven. El gerente, a cargo del área de asesores y guía de agencia, labora con una mayor orientación a las tareas para conseguir las metas organizacionales y; mientras, la supervisora, encargada del área de promotores, labora orientada a la persona para alcanzar la eficiencia operativa y el logro de los objetivos.

Palabras clave: directivos millennial, liderazgo, orientación hacia las tareas, orientación hacia las personas.

JEL: M12.

Abstract

Nowadays, jobs are being occupied by millennials and, at the same time, in the last five years, 40% of management positions in organizations in Latin America were held by this age group. For this reason, we sought to analyze the characteristics of the leadership of these millennial managers in an agency of a private financial entity; For this, the theory proposed by Sánchez Manchola was used, in order to understand the two subcategories: "task orientation" and "people orientation". The research is qualitative of applied type, descriptive level and with a case study design. For this reason, the technique was the interview and the instrument used was the interview guide; where it was applied to 12 employees of a banking agency in the city of Chiclayo. Giving as results, the description of two different leadership styles among millennial managers, in charge of their respective areas of influence where they operate. The manager, in charge of the area of advisers and agency guidance, works with a greater orientation to tasks to achieve organizational goals and; Meanwhile, the supervisor, in charge of the promoters area, works person-oriented to achieve operational efficiency and the achievement of objectives.

Keywords: millennial managers, leadership, task orientation, people orientation.

Introducción

En el mundo de los negocios, los *millennials* son la mayor fuerza laboral generacional de nuestros días, de acuerdo con Ruiz y Machuca (2020), se estima que para el año 2025 habrá un aumento del 75% de jóvenes en el mercado laboral (pág.7). Dicha generación en mención, posee distintos nombres y diversa cronología acorde a cada autor, sin embargo, para Garza, Guzmán y López (2019), la cronología corresponde a partir de la década de los 80's hasta el comienzo del 2000 e indica una marca diferenciadora a los demás grupos etarios por el avance significativo de la tecnología, con énfasis en los ámbitos comunicativo e informático.

Estos nativos tecnológicos, según Baker y Hastings (2018) están tomando los puestos de liderazgo que antaño les correspondía a las generaciones Baby Boomer y X dentro de las organizaciones. En este sentido, Andina (2020) citando investigaciones de Cornerstone menciona sobre un cambio generacional en cargos de alta gerencia en el último quinquenio por la generación del milenio en un 40% del total de las empresas consultadas. Por ende, Rohrich y Rodríguez (2020) indagando acerca de la generación de jóvenes líderes bajo la percepción de sus contrapartes generacionales, manifestando estos últimos, una imagen negativa a causa de su enfoque cortoplacista, actitud juzgante, deficiencias en su proceso de adaptabilidad, falta de iniciativa y habilidades comunicativas e intolerancia a la crítica; pero dicho “cliché”, mencionan los autores, no expresa un escaneo justo de la joven generación.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, Vijaybaskar (2020) muestra al liderazgo ejercido por los directivos *millennials*, como una cualidad positiva en ellos, pues se centra en los colaboradores, brindándoles la información necesaria para ejecutar sus deberes; generando ambientes propicios para el aprendizaje, con el fin de mejorar o innovar los objetivos propuestos, así como también, los procedimientos empresariales. Por consiguiente, se está convirtiendo en la inquietud primordial de las organizaciones que buscan las formas de prepararlos para los puestos de liderazgo (Porte, Gerhardt, Fields y Bugenhagen, 2019).

Por ende, las entidades financieras como el Banco Santander impulsan su programa “Young Leader”, donde el diario La Vanguardia (2019) explica que busca involucrar a los líderes de hoy con sus prospectos a líderes para unirlos en actividades idóneas permitiendo las transferencias de conocimientos, visiones y experiencias con el objetivo de aprender tendencias, fomentar la lluvia de ideas y promover la formación continua con la finalidad de prepararlos desde ahora para ser capaces de contestar a las vicisitudes del futuro. Con ello, buscan comprender sus características y formas de liderar de los jóvenes *millennials* que para Gabriel, Alcántara y Álvarez (2020) consideran no ser muy bien entendidas en su totalidad. A causa de esto, se eligió el sector financiero por su característica integrativa a los jóvenes en edad

económicamente activa por lo que, la institución utilizada para el artículo es un nicho de estudio para analizar los objetivos propuestos acerca de estos futuros líderes.

Generando una brecha que se enfoca en sustentarse a nivel académico como en los artículos de habilidades blandas desde el punto de vista de los líderes *millennials*, en lugar, de analizarse a través de la percepción del seguidor sobre sus líderes generaciones de estudio. A pesar de las innumerables indagaciones con respecto a la generación del milenio sobre sus anhelos individuales, percepciones sobre su jefe ideal, y estudios sobre cómo liderar a un grupo de esta generación (Mayangdarastri y Khusna, 2020; Putriastuti y Stasi, 2019; Valenti, 2019). No se ha logrado recaudar información válida; demostrándose una carencia literaria de estudios científicos o empíricos sobre como otros observan a los directivos *millennial*.

Por esta razón, se realizó un estudio en una entidad financiera localizada en la ciudad de Chiclayo. Está posee ocho sedes, en las cuales una generación de jóvenes se desarrolla en condición de colaboradores para tornarse directivos, como fue el caso de cuatro de ellas. Quienes modificaron la concepción de la administración de las actividades, como, su relación hacia las personas; a diferencia de las anteriores generaciones actuantes en dicho rol de liderazgo, por lo que, los colaboradores deberán adaptarse al entorno controlado por el liderazgo del directivo *millennial* como consecuencia de su gestión a las tareas y el personal.

El propósito para su elaboración se genera por la necesidad existente en el mercado laboral de realizar un estudio sistemático, con la finalidad de analizar la percepción del liderazgo ejercido por el líder *millennial* en las organizaciones del sistema financiero peruano, y a partir de esta información, generar las estrategias y/o recomendaciones necesarias para contribuir con el proceso de mejora continua, tanto al nivel de conocimientos, habilidades e inclusive actitudes de esos directivos de la “generación Y” en las organizaciones, que los contratan o forman para posicionarse en cargos de liderazgo o alta gerencia. Por lo tanto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que desarrollan los directivos *millennial* en la agencia de una entidad financiera en Chiclayo?

La justificación se cimienta en la carencia de artículos científicos referentes al ascenso de los *millennial* en los puestos directivos de las organizaciones, quienes ejercen un liderazgo diferenciado. Por dicho motivo, es necesario analizar y estudiar la realidad peruana referenciando conocimientos de investigaciones foráneas; para comprender y armar ese arquetipo de líder *millennial* requerido para las entidades bancarias. Los resultados de la indagación beneficiarán a la organización y a sus colaboradores, en la medida que estos se tomen en cuenta, pues dará información sobre la actualidad laboral del sistema financiero chiclayano, orientado específicamente desde el tema estudiado en cuestión; valioso para la

futura toma de decisiones con respecto a la adopción de nuevos estilos de liderazgo. A su vez contribuirá a generar nuevos modelos de liderazgo para *millennials*, así como también, al desarrollo de nuevos modelos mentales de los colaboradores para mejorar al directivo de la generación estudiada en sus relaciones dentro del ámbito personal como profesional.

Finalmente, el objetivo general de la investigación es analizar las características del liderazgo de los directivos *millennial*; y sus objetivos específicos es comprender las subcategorías orientación hacia a las tareas y a las personas como parte del liderazgo que ejercen los directivos *millennials* de una agencia en una entidad financiera de Chiclayo.

Revisión de literatura

En la indagación realizada por Galarza, Carrillo y Carillo (2019) para establecer los estilos de liderazgo de los directivos en las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, se aluden características positivas en cada dirigente, pues muestra una alta participación y preocupación por sus seguidores; debido a que orientan su dirección al equipo, como también a los objetivos, tareas y actividades en las áreas donde desempeña sus labores. Por otro lado, Oliveira, Pereira y Magri (2019) señalan al respecto del comportamiento de las lideresas *millennial*, que optan por tomar sus puestos con más responsabilidad que sus contrapartes masculinas, orientándose al trabajo de equipo, asimismo buscan constantemente aprender y estudiar de manera autónoma, paralelamente sostienen lazos hacia la organización que otorgue una mayor solvencia económica y por último se menciona la complicación al equilibrar su vida personal y laboral.

Aunado a esto, el estudio dirigido hacia el liderazgo de los directivos *millennial* en organizaciones filipinas, Gabriel et al. (2020) manifiesta que los directivos de dicha generación muestran diversas formas de liderar, pues ante su poca experiencia emplean rasgos parecidos al de sus mentores, así como también vivencias específicas donde estaban al mando para moldear sus habilidades de liderazgo. Además, una indagación en la industria alemana sobre liderazgo en los *millennials* (Grotkamp, Magdalena y Riehm; 2020) evidencia algunos cambios en sus rasgos personales al ascender jerárquicamente en la empresa, producto del aumento de responsabilidad ejercido en el rol de liderazgo y por el tiempo de servicio en el ambiente corporativo; donde estos impulsan una gestión de cambio, al influir en el clima organizacional por medio del comportamiento del líder *millennial*.

También, en una investigación a directivos *millennials* de empresas malasias en diversos sectores, se evidenciaron características generacionales relevantes como: la innovación por su mayor alfabetización; la inspiración por el trabajo en equipo y visionario, basándose en sus valores para la toma de decisiones. (Daud y Was, 2020). Por último, una indagación dirigida

hacia los millennials en puestos de liderazgo hecha por Gabrielova y Buchko (2021) destaca su orientación por alcanzar los objetivos, a la par de buscar un desarrollo profesional continuo, en adición de encontrar propósitos a las funciones cotidianas, son optimistas y toman riesgos, quieren un frecuente comentario para verificar sus aciertos o desaciertos en su proceso e influencia con la finalidad de moldear su liderazgo, son muy colaborativos y sociables, donde su más ansiado anhelo es el equilibrio entre su vida personal y profesional.

Respecto a la cohorte generacional, Strauss y Howe (1991), las personas de un grupo etario deben cumplir tres criterios: ubicación histórica, creencia como comportamientos y un sentido de pertenencia. Sin embargo, los millennials para Baker et al. (2018) observa un desacuerdo entre los estudiosos en su intento por mantener un parámetro cronológico de esta generación, variando su fecha de nacimiento; iniciando esta entre 1978 hasta 1982 y finalizando entre 1994 hasta 2000. Por motivos didácticos, el presente artículo se realizó acorde al grupo etario de 1981-2000, establecido por Garza et al. (2019).

Según la psicología, los millennials buscan alcanzar sus metas propuestas lo más pronto posible, pues al no ser así tienden a ser impacientes (Barkhuizen, 2014). Al mismo tiempo, la adaptación a las circunstancias de introducirse al mercado laboral puede causarles altos índices de ansiedad y frustración (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010). Aunque, Del Campo, Haggert, Haney y Knippel (2010) evidencian en los millennials un camino propio, porque han formado sus propios valores y expectativas, diferenciándose de otras generaciones. Patota, Schwartz y Schwartz (2007) asegura rasgos en la generación del milenio como: el optimismo, la confianza, la moralidad, capacidad multifacética, así también como, una prioridad por establecer estrechas relaciones sociales. Sin embargo, el estereotipo principal a estos jóvenes dado por varios autores, es el individualismo. (García, Stein y Pin, 2011).

En el aspecto familiar, los millennials son hijos en mayor medida de la generación Baby Boomers y en menor proporción de la generación X. Estas generaciones poseían los ingresos necesarios para otorgarles una calidad de vida adecuada, dándoles tiempo, educación y sobreprotección (Glass, 2007). Este aspecto último, Navós (2015) considera que les trajo problemas a los jóvenes para la toma de decisiones tanto en su vida profesional como personal, asimismo añade que sus padres ofrecían un ambiente positivo para su desarrollo, pues estaban continuamente orgullosos de sus hijos. Otro aspecto destacado en el entorno familiar de los millennials, son la individualidad y la autonomía; De y Su (2011) asumen esto al aumento de divorcios de sus padres o al uso constante de la guardería lo cual redujo el lazo afectivo con sus progenitores, sin olvidar el uso excesivo de la tecnológica de su tiempo.

En el aspecto social, estudiosos de los millennials convergen en caracterizarla como tecnológica y alfabetizada, a diferencia de sus contrapartes generacionales (De et al, 2011). Por este motivo, Del Campo et al. (2010) expresan que los millennials están atentos ante cualquier evento que pueda acontecer en el mundo mediante medios de comunicación poco convencionales para las anteriores generaciones, también, favorecen el intervencionismo del Estado para solucionar los conflictos internos de sus naciones y a su vez, los autores añaden que los avances tecnológicos, los atentados terroristas y guerra contra el mismo, la caída del bloque del Este y comienzo de la globalización; modificaron su percepción del orbe.

Mientras en la vida profesional, buscan una organización donde puedan equilibrar su carga laboral con su vida personal, para lograr un momento y realizar actividades altruistas o hobbies. Los *millennial* en las organizaciones exigen retroalimentaciones de desempeño en relación a su actividad realizada, también, esperan un agradecimiento correspondiente por una labor bien ejecutada, además, le interesa mantener una relación amistosa con el líder para instruirse de él y ganar experiencia (Stanimir, 2015). Esta generación busca de la empresa donde laboran una remuneración como recompensa justa, así también, poseer un puesto en la organización donde se desarrolle como profesional, aprendiendo y subiendo en la escala jerárquica (Navós, 2015).

Por lo que se refiere a liderazgo, en el orbe existen varias formas para explicar la palabra como tal y en la teoría psicológica no es la excepción, pues dicha palabra de estudio tiende a generar ideas diferenciadas y es complicado darle una definición a causa de lo confuso que puede llegar a ser (Cuevas y Díaz, 2015). Del mismo modo, Bass (como se cita en Castro, Benatuil, Lupano y Nader, 2007, pp.33-83) mencionaba sobre los 90's una diversidad de conceptos para el liderazgo, así como, personas que tratan de abordar la definición en su totalidad, por tal motivo, el concepto dado por Jiménez y Villanueva (2018) al indagar sobre el liderazgo, comprendieron que se estudia las capacidades del líder para conservar las expectativas de sus seguidores y mostrar sus habilidades para mitigar los conflictos concurrentes en su camino por alcanzar los objetivos de la organización.

Sin embargo, Cubeiro y Díaz (2018) para Observatorio de Recursos Humanos indican que el millennial percibe de forma distinta al liderazgo ante sus contrapartes generacionales, debido a que se centran en motivar a sus colaboradores, encaminar el trabajo e infundir ideas para armar equipos y están dispuestos a gestionar el cambio; pues el millennial cuando está encargado de un equipo, trata de crear un lugar ideal donde desempeñarse, desarrollar su área de trabajo y aprender constantemente (pp. 24-25). Asimismo, Grossman (2018) manifiesta que los directivos *millennial* son más generalistas que especialistas, ellos se centran su atención en la diversidad y la inclusión del equipo, se comunican de manera variada y tienden a estar

informados para tomar una decisión. Además, Lulla (2019) manifiesta sobre estos directivos que ofrece numerosas retroalimentaciones continuas y maneja medios digitales.

A pesar de la nueva visión de los jóvenes dirigentes, el liderazgo aún es conceptualizado como la relación generada por una determinada influencia donde líderes y seguidores poseen un papel preponderante. Se le añaden otros aspectos como el logro de objetivos, los cuales también forman parte de manera estrecha a la cantidad de aspectos relevantes durante el proceso. No obstante, los escritos realizados en torno a este tema mencionan valores y actitudes de los seguidores (García Solarte, 2015); así como también, el perfil de un líder efectivo, dependerá la competitividad de la organización (Machado y Galarza, 2017). Por este motivo, Sánchez Manchola (2017) propone un modelo de liderazgo en base a toda una serie de teorías organizacionales contemporáneas; en este sentido, el autor realizó una exhaustiva revisión literaria, donde hace énfasis en dos subcategorías; “la orientación hacia las tareas” y “la orientación hacia las personas”, donde a partir de toda la información procesada, se pudo determinar qué factores intervienen en el proceso de liderazgo.

En la primera subcategoría del modelo nombrado “orientación hacia las tareas”, se indaga la forma de centrarse en los objetivos propuestos de la empresa con las diferentes estrategias del directivo; para la mejora del desarrollo de las distintas labores tanto para él como para sus colaboradores con el fin de lograr juntos las metas propuestas (Sánchez Manchola, 2008). Comenzando con los ítems de dicha subcategoría tenemos a: “Normas, Objetivos y Estándares”. Chiavenato (2009) menciona como función primordial del directivo encargado de un área, el aprendizaje y la colocación en práctica de las normas, los objetivos y los estándares de su empresa, pues de este modo los subordinados podrán tener una conducta específica dentro del área laboral para el ejercicio correcto de su puesto (p. 167). Al mismo tiempo, Fiedler (como se cita en Sánchez Manchola, 2017, p. 99) recalca la importancia del aprendizaje de los procesos estandarizados y procedimientos adecuados para sobrellevar distintas circunstancias.

Luego tenemos el ítem “Control”. Para Turner, Way, Hodari y Witteman (2017) el ítem es el envío de datos por los distintos sistemas del mismo, el cual otorga al directivo un mejor panorama al momento de tomar una decisión y ante ello, conseguir los objetivos mediante la supervisión del trabajo desempeñado por el colaborador. Por ello, Sánchez Manchola (2017) indica que el ítem es el nivel de preocupación del directivo por controlar su área de influencia, con los medios y las maneras disponibles como posibles por este. Después tenemos el ítem “Desempeño”. Para Hersey y Blanchard (como se cita en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) menciona que el directivo se debe encontrar en cercanía al colaborador para supervisar el desempeño y brindar un seguimiento constante con el fin de dar retroalimentaciones según

amerite. Para esto, Blake y Mouton (como se cita en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) recomiendan supervisar el trabajo para corroborar la cercanía o lejanía del equipo al objetivo.

Posteriormente tenemos las “Órdenes”. Donde Pautt (2011) considera al directivo como una persona con la capacidad de distribuir órdenes, pero este debe estar rodeado de un equipo de trabajo capaz de captarlas y estar capacitado para llevarlas a cabo. Asimismo, Chiavenato (2009) menciona a los directivos que todas las labores dadas a otros deben tener un mensaje, donde los colaboradores no sólo reciben órdenes o indicaciones, sino también sepan la contribución que le hará al trabajo y a la empresa (p. 179). Por otra parte, el ítem “Responsabilidad” desde mucho tiempo se fue consolidando como rasgo preponderante en toda la evolución de liderazgo, a tal punto de tener un papel protagónico en el líder como seguidor. Para Fayol (1986) el directivo debía ser responsable para la toma de decisiones y asumir sus resultados derivados de ellas (p.83). Además, McGregor (como se cita en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) indicaba que el directivo debe estimular la inducción de su personal en base a las responsabilidades manifestadas por la organización. Del mismo modo, Hersey y Blanchard (como se cita en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) consideraban que se debe otorgar tareas a los seguidores, explicando las obligaciones y el nivel de responsabilidad. Por último, el ítem “Poder”. Amorós (2007) menciona al poder de un directivo como la facultad del líder para influenciar en el comportamiento de sus seguidores tanto a nivel personal, como profesional (p. 162). En ese sentido, Fiedler (1967) consideraba que el directivo debía poseer un poder legítimo, otorgado por el puesto que ocupaba en la organización permitiéndole una capacidad de infligir castigos, sanciones y recompensas al equipo bajo su influencia.

En la segunda subcategoría del modelo nombrado “orientación hacia las personas”, se indaga al directivo y su forma de lograr un clima laboral aceptado por él y sus colaboradores, con el fin de mejorar sus relaciones sociales y la satisfacción de sus necesidades (Sánchez Manchola, 2008). Iniciando los ítems, tenemos comunicación; donde numerosos investigadores consideran a esta como una parte importante del liderazgo de los directivos; siendo avalada por los autores Frese, Beimel y Schoenborn (2003); Riggio, Reichard, Sarlinas y Cole (2003) y Towler (2003) quienes expresan que es fundamental para liderar, porque mantiene los lazos afectivos entre el directivo, los seguidores y la entidad. Para ello se requieren enlaces o canales de comunicación eficientes entre los tres mencionados, donde se perciba la honestidad y apertura (Depree, 1990).

Luego, tenemos el ítem toma de decisiones. Para mercado (2013), esto comienza a tener importancia para las organizaciones a medida que se llega a la cúspide de la escala jerárquica, debido al perfil y el manual de puesto, cuyas actividades le dan grados elevados de responsabilidad al directivo encargado de su trabajo o área. Por ello, Hersey y Blanchard (como

se cita en Sánchez Manchola, 2017, p.102) invita al directivo a pedir aportes de sus colaboradores o de sus superiores con la finalidad de tener la máxima data tras las consultas y de esa manera llegar a un consenso o tomar la decisión más adecuada para él y su empresa

Después, tenemos el ítem trabajo en equipo. Para Cañeque (2013) cada equipo necesita un directivo capaz de llevar a cabo los procesos administrativos de la organización, guiando a los miembros de su área de influencia a una calidad perpetua y la resolución de conflictos inherentes del trabajo a través de ideas creativas. Asimismo, Blake y Mounon (como se cita en Sánchez Manchola, 2017, p.103) identificaron características útiles para el equipo como: el espíritu de equipo, compromiso, respeto y confianza. Posteriormente, el ítem ambiente de trabajo tiene un impacto en los seguidores y los resultados del líder. Para Palomino (2009) el ambiente es una variable permanente en el accionar del directivo, por tal motivo, este le brinda parámetros para adaptar su comportamiento a determinadas circunstancias. Aunque, Von Bertalanffy (2006) plantea al ambiente de trabajo como un entorno influenciado, en constante cambio por un ambiente aún más complejo. Por tal motivo, Blake et al (como se cita en Sánchez Manchola, 2017, p.103) consideran los siguientes aspectos para un eficiente ambiente laboral, los cuales son: la moral, la unión, condiciones de trabajo y los sentimientos anímicos.

A continuación, el ítem “Relaciones directivo-colaborador”. La relevancia del seguidor se cimienta con sus principales exponentes como Bass (1985), Guillen (2006) y, Moss, Ritossa y Ngu (2006) quienes destacan su función para las empresas en su día a día en ocasiones más cruciales que las acciones del propio líder. De modo que, Fiedler (1967) consideraba fundamental las relaciones entre los directivos y sus colaboradores para establecer la unión entre sus miembros del equipo. Por último, el ítem “Motivación”. Para Sánchez Manchola (2017) se menciona que el directivo busca la manera o la utilización de medios, con el fin de ocasionar la motivación en sus seguidores para el logro de los objetivos. Debido a que, el nivel de influencia del líder afecta al colaborador en su manera de dedicarse y motivarse en sus actividades (House y Baetz, 1979). Por este motivo, Gelade y Young (2005) expresan que la satisfacción del cliente sobre la organización, es a consecuencia de un trabajador motivado. Por dicha razón, se transmitía la necesidad del líder por transformar al colaborador para encaminar el desempeño a la realización de los objetivos propuestos para la empresa (Bass,1995).

A modo de cierre, fruto de la investigación planteada por el PhD. Iván Darío Sánchez Manchola (2008), se puede concluir que el desarrollo y ejecución del proceso de liderazgo no es un trabajo exclusivo de la persona que hace de líder, sino que también se ven involucradas una variedad de factores que viabilizan la visualización del liderazgo con un enfoque sistémico.

Materiales y métodos

La investigación tuvo un enfoque cualitativo de tipo aplicado, con un nivel descriptivo y un diseño acorde al estudio de caso porque se pretende ahondar en la unidad de análisis para comprender cómo los integrantes perciben a sus líderes (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El modelo teórico propuesto para la investigación fue el realizado por PhD. Iván Sánchez Manchola (2008); teniéndose en cuenta que se diseñó una entrevista a profundidad de naturaleza semi-estructurada con doce preguntas, con el propósito de conocer cuál es el liderazgo en la agencia financiera del sector privado en base a las categorías de orientación hacia las tareas y las personas de los directivos millennial, desde el punto de vista de los colaboradores. Se añade que, cada ítem delimitó y aportó profundidad a la subcategoría.

El total del personal de la agencia es 16, donde se encuentran 2 directivos millennials (gerente y supervisora), añadiendo, 14 colaboradores. Sin embargo, 2 trabajadores fueron excluidos debido al corto tiempo en la agencia estudiada al ser rotados constantemente acorde a las necesidades de la agencia y entidad financiera. Dando como resultado, una unidad de análisis conformada por 12 colaboradores de una agencia en una entidad financiera ubicada en el Real Plaza, con fines netamente académicos. Donde se comenzó con la entrevista a cada colaborador acorde al directivo millennial correspondiente de su área, utilizando el teléfono para comunicarse entre las horas de la noche (7pm a 11pm). La cohorte generacional se estableció entre los años 1981-2000, conforme a lo sugerido por Garza et al. (2019).

Tras la realización de las entrevistas, se mantuvo el área de cada integrante y se adjuntó la data recolectada en Microsoft Word, transcribiendo cada pregunta con la respuesta dada por el colaborador; donde luego se traspasó a Microsoft Excel, donde se agrupó a cada participante por área, acorde al directivo *millennial* al mando para analizar y examinar los resultados en torno a las subcategorías; teniendo en cuenta los objetivos planteados para la elaboración del estudio. Todo esto se llevó a cabo entre los meses de noviembre y diciembre del año 2021. Posteriormente, se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron tras la recolección y análisis de las entrevistas hacia sus líderes generacionales estudiados por la investigación. Por último, es importante recalcar que se mantuvo desde el inicio hasta el final de la investigación los aspectos éticos, priorizando la parte intelectual de los autores, como también el anonimato de los entrevistados.

Resultados

El estudio se llevó a cabo en una agencia financiera, donde se analizó a 2 directivos millennial (gerente/supervisora) a través, de la unidad de análisis conformada por 12

colaboradores. El gerente (37 años) tiene bajo su cargo al área asesores de ventas y servicios (AVS/6 seguidores), y al área guía de agencia (GA/2 seguidores); mientras, la supervisora (37 años) posee bajo su cargo al área promotores de servicio (PS/4 seguidores). Con referencia al objetivo general, se puede apreciar que el liderazgo en una agencia de la entidad financiera estudiada es diferenciada, debido a la orientación de cada directivo al momento de influenciar a su área de trabajo, a causa, de una serie de aspectos únicos de cada uno de ellos, así como también su instrucción empírica y científica recibida en todas las etapas de su vida.

El gerente posee un liderazgo orientado hacia las tareas, por tanto, conoce las normas, objetivos y estándares para dirigir el trabajo como las conversaciones entre sus trabajadores y los clientes. La sapiencia del ítem le permite solucionar inconvenientes o interrogantes de manera inmediata, principalmente a los seguidores de su área de influencia; sin embargo, aun le falta manejar ciertos estándares correspondientes del área de asesores de ventas y servicios. Tras el conocimiento de las normas y objetivos, le permite trazar apropiadamente las metas individuales de sus seguidores con las herramientas de control disponibles otorgadas por el banco, moldeandolas a su conveniencia acorde a sus necesidades de información. Estas herramientas usadas por el gerente son el reloj comercial el cual muestra de manera mensual el desempeño individual como grupal de los miembros de la agencia, mientras, para una contabilización diaria o semanal se utiliza el Excel donde el desempeño se evalúa a través de cuadros y gráficos estadísticos, además, llama de vez en cuando a los clientes atendidos para corroborar el éxito de sus actividades traducidas en satisfacción. Correspondiente a la retroalimentación de los trabajadores se realizan reuniones semanales o escritos por el correo institucional, estos mismo canales son utilizados para impartir órdenes o indicaciones como los horarios y funciones a realizar durante la semana.

El gerente emplea una estructura para tomar decisiones, utilizando la comunicación como los medios tecnológicos con el fin de recopilar información involucrando a las personas necesarias para solucionar las dudas de este o el equipo de trabajo posea y no tenga una respuesta. Respeta la escala jerárquica para la toma de decisiones, incluyendo al gerente regional; posee un notorio control retroalimentativo ya que este al finalizar las actividades dentro de la agencia brinda indicaciones para la mejora de las operaciones dentro de sus equipos e incluso contribuir el dinamismo fluido de los movimientos internos dentro de la agencia. De igual forma, la relación entre el directivo y sus colaboradores es principalmente laboral, aunque también tiene pocas relaciones amistosas a causa de los años trabajando juntos o por el apoyo brindado en momentos importantes. En varias ocasiones su toma de decisiones es unilateral pues

no suele involucrar a sus colaboradores porque al dirigir su mayoría de reuniones suelen conversar sobre el banco, las retroalimentaciones, la corrección de errores y el compromisos.

Asimismo, la forma de manejar su control es basado a partir del resultado final por el empleo de los indicadores mencionados anteriormente referentes a los retroalimentativos; esto le permite conocer el camino a la meta de sus equipos de trabajo como de toda la agencia porque, la carga laboral de su puesto le impide estar en la mayor parte del día con sus equipos, por tanto, esto le obliga a usar canales de comunicación tecnológicos o las reuniones semanales para informar a sus colaboradores sobre las distintas actualizaciones internas, las diversas órdenes y responsabilidad o brindar sus felicitaciones o castigos a los colaboradores que se les amerita. Se evidencian intentos por involucrar a sus áreas bajo su mando en trabajos colectivos; donde se aprecia bien compactado el área de asesores, caso contrario, ocurre con el área guía de agencia insinuando esta última que los cambios ocurren tras el cambio del gerente regional dentro de la estructura organizacional del banco. Se caracteriza el gerente por motivar de manera transaccional, al área de asesores, porque les inspira a trabajar por la comisión, los clientes y los objetivos de la agencia encomendados por el banco; esto se aprecia, por su alta preocupación del cliente y atención al mismo, priorizando el indicador de satisfacción al cliente.

Caso contrario ocurre con guía de agencia, debido a que no existe un trabajo de motivación para el área, el cual resulta peligroso para el clima laboral, porque no perciben su preocupación por ellos. Catalogan al gerente como democrático por el área de asesores porque consideran que lo importante es mantener un óptimo ambiente laboral para sus subordinados, añadiendo a esto su escucha de opiniones y dudas para la mejora constante, sin embargo, guía de agencia lo consideran coercitivo-benévolo manifestando que este directivo posee preferencias a otras áreas, no le tienen tanta confianza. Por último, se puede indicar que este gerente les permite a sus colaboradores inducirte en el trabajo, la delegación de funciones es de acuerdo a la confianza que le tiene a algunos subordinados y les brinda la autonomía a sus colaboradores para realizar su trabajo que les encamine a la meta.

Con respecto al liderazgo ejercido por la supervisora se aprecia una relevancia a las normas, políticas y estándares de la organización, lo cual le permite saber todo acerca de su puesto de trabajo como su nivel de influencia para comportarse de tal forma que se vuelva un ejemplo para su equipo de trabajo. A su vez, les orienta a estudiarlas y comprenderlas a sus colaboradores con la finalidad de conocer sus derechos, deberes, comportamientos y operaciones estandarizadas; aunque, se puede considerar que su inconveniente con el equilibrio personal como profesional le tiene alejada en ciertos momentos de su función de directivo. Este notorio aprendizaje de las normas, los objetivos y sus estándares, lo utilizará a su favor para

analizar el desempeño de sus subordinados empleando todos los indicadores propuestos por el banco acorde a las necesidades del momento; además, su control realizado por medio de su presencia y observación le ayuda a encontrar los errores que puedan suscitarse en las operaciones de los colaboradores. Considerando el puesto de la supervisora le permite brindar órdenes con más facilidad y a su vez, se le puede apreciar una facilidad comunicativa pues se estila por el empleo de términos menos especializados y más sencillos para ser comprendida por sus colaboradores. Ella también se preocupa por entregarles información actualizada sobre la situación de la organización, sus operaciones para mejorar la eficiencia y la atención al cliente para una mayor eficacia de sus colaboradores.

Además, la supervisora tiene una estructura similar a la del gerente pues involucra a las personas idóneas para aclarar sus dudas y exponer opiniones, con el fin de tomar una decisión correcta. El uso adecuado de la escala jerárquica de entidad financiera, le permite colocar acuerdos consensuados sobre la mesa de sus colaboradores y gestionar su información notificando o hablando con el gerente de agencia o el gerente regional; es importante considerar el apoyo de su equipo de trabajo si poseen el conocimiento, ella sabe y lo reconoce. La dirigente emplea con énfasis el control concurrente; porque se encuentra junto a sus seguidores ejerciendo sus actividades propias de puesto y liderazgo. No separarse de su equipo le permite dirigir las órdenes adecuadas ante cualquier fallo de parte del colaborador en el mismo momento de sus operaciones, lo cual, contribuye a la relación entre el directivo y el colaborador porque fomenta la confianza, permitiendo los consensos adecuados para la toma de decisiones a fin de preservar el ambiente laboral. Del mismo modo, la comunicación del líder involucra a sus colaboradores utilizando los ditintos canales en los sentidos ascendentes como descendentes necesarios para brindar alguna orden o toma de decisiones. Por otro lado, el trabajo en equipo tiene relevancia en la toma de decisiones y el ambiente laboral porque ofrece más opciones y fortalece el involucramiento, así como, el compromiso de los colaboradores; lo cual también, manifiesta un alto nivel de participación.

Su manera de gestionar el control le permite armar canales de comunicación cara a cara, al fin de dialogar sobre los progresos, agravios o errores de los colaboradores de su área de influencia; de igual forma, fortalece el trabajo en equipo con ello porque genera equipos compactos orientados a la mejora continua. Se caracteriza por tener una motivación transformacional con sus colaboradores, pues la supervisora dirige a su equipo a dejar sus posiciones actuales para ocupar mejores puestos laborales con más beneficios y mejor remunerados, además, se preocupa tanto por sus subordinados como por sus clientes porque busca una satisfacción de sus colaboradores y una correcta atención al cliente. Concerniente al

poder ejercido por la supervisora en la agencia se le cataloga como una persona democrática, producto al alto grado de participación de sus colaboradores y auténtica porque, se percibe a la señorita como íntegra tanto fuera como dentro de la agencia. Por último, la supervisora delega funciones, las cuales son denominadas por el área como dualidad, también, da facilidades para la inducción correcta del colaborador y les brinda autonomía para realizar su trabajo.

Los resultados concernientes al objetivo general con base en el análisis de las características propias del liderazgo de la generación en estudio, se hallaron las siguientes categorías emergentes sobre la base de la percepción del colaborador con respecto a sus líderes *millennial*. Es evidente el empleo de los medios tecnológicos y los sistemas de información como herramientas de uso diario para guiar y monitorear respectivamente sus actividades en ese proceso de influencia acorde al liderazgo de cada uno de los directivos, a causa, de su papel preponderante de estas tecnologías tanto en la vida del hombre como de las empresas; al mismo tiempo, continuando con el análisis y la revelación tanto de ciertos patrones como las tendencias en la agencia bancaria estudiada, el liderazgo de este grupo etario varía de acuerdo al contexto de las circunstancias mostrando grosso modo flexibilidad en las diversas situaciones generadas en el día a día dentro de las empresas.

A continuación damos inicio a los resultados recolectados con base del primer objetivo específico, denominado “orientación hacia las tareas” como parte del liderazgo del directivo *millennial* en una agencia financiera, cuyos items se irán mencionado a medida que se vaya analizando y desarrollando hasta finalizar con sus respectivas categorías emergentes.

En las entrevistas de las tres áreas de la agencia financiera, se percibe un conocimiento de las normas, los objetivos y los estándares de la empresa por parte de los directivos *millennial*; pero, algunos entrevistados del área de promotores sostienen un desequilibrio entre la vida personal y profesional por parte de la supervisora. *EPS10*: “El tema está en el equilibrio de su vida personal y profesional porque se preocupan por los hijos principalmente, y como tienen a sus asistentes; ella les delega su trabajo con el fin de tener lo menos posible.”

Así mismo, las áreas dirigidas por el gerente refieren en sus entrevistas que explica este ítem para el desarrollo de sus actividades. *EAVS9*: “Nos brinda su conocimiento para nosotros realizar nuestro trabajo. Él sabe cómo son las normas, tenemos reuniones con él y nos plantea en qué podemos mejorar, es muy eficiente en el trabajo”; aunque guía de agencia considera en este una falta de conocimiento en ciertos estándares a causa de su corta experiencia. *EGA5*: “está en proceso de aprendizaje (...) le falta poner más en práctica algunos lineamientos que el banco da y que se tienen que trabajar de una manera siempre.”

Mientras, los entrevistados del área de asesores perciben de la supervisora una orientación por el estudio de las normas, los objetivos y estándares, a través de su ejemplo. *E_{PS2}* “*nos indica que nosotros nos empapemos de las políticas de la organización porque puede ser que las usemos o un cliente nos pregunte y al no saber podríamos perjudicarnos*”.

Luego, los entrevistados de las tres áreas vieron un alto control como supervisión por parte de sus directivos *millennial* con respecto a su desempeño en distintas actividades. Respecto al gerente comentan sus dos áreas a cargo reportes y reuniones para resaltar errores y aciertos. *E_{AVS3}*: “*Sí, en el reporte diario y una reunión semanal donde descarga todos los errores y los buenos promedios que llegamos la semana anterior.*”, por otro lado, la supervisora realiza delegaciones y va revisando sus labores de improviso. *E_{PS1}*: “*Sí, ella está al tanto de como nosotros cuádramos la caja. Ella nos hace cuadros de improviso para saber en el transcurso del día si estamos trabajando bien, o si tenemos algún faltante.*”

Los entrevistados observan distintas formas de controlar por parte de sus líderes *millennial* a causa del puesto jerárquico en la agencia. El gerente, utiliza los resultados finales para realizar una acción utilizando reuniones. *E_{AVS3}*: “*las reuniones sobre los indicadores son precisas y concisas a lo que se necesita en ese momento*”, el correo institucional. *E_{AVS6}*: “*Mediante los correos o indicadores que el mismo banco le otorga, puede recopilar información diaria de la base de datos*”, indicadores *E_{GA5}*: “*Siempre sale un reporte interdiario con el avance que pueda tener y me llama a su escritorio a felicitarme o decirme que falta para mejorar*” y llamando a clientes poseedores de estrecha relación con el banco. *E_{AVS8}*: “*Siempre va de la mano con nosotros y nos hace un seguimiento llamando a veces a los clientes para conocer el nivel de nuestra atención*”. Mientras, la supervisora, corrige errores y ofrece su apoyo. *E_{PS10}*: “*Ella está al tanto de todas nuestras operaciones que debemos hacer, nos observa para corroborar que estemos realizando bien nuestro trabajo y si necesitamos algún apoyo*”. Esto les aporta a sus toma de decisiones.

Los medios de control, de cada líder generan opiniones diversas en sus colaboradores. Donde se aprecia un malestar en los dos equipos del gerente *millennial*, guía de agencia como algunos asesores consideran su control como asfixiante. *E_{AVS6}*: “*Es asfixiante porque a veces no se alcanza y ahora que nos controlan con el tiempo en cada cliente a veces no podemos hacer todo lo que se nos pide*”, mientras, otros lo creen no hostigante. *E_{AVS11}*: “*Me parece bien, porque no interfiere con el trabajo del resto o no te llegue a hostigar*”.

Consecuentemente, los entrevistados de las distintas áreas perciben una alta medición referente a su desempeño por parte de sus directivos, aunque, las percepciones varían respecto a la retroalimentación con respecto al gerente, todos concuerdan que son medidos por

rendimiento. Además, los colaboradores consecutivamente hablaban de un Reloj Comercial, el cual es un conjunto de indicadores ampliamente utilizados por los dirigentes para monitorear el avance a la meta. *E_{PS1}*: “ella nos mide por medio de un reloj, el cual ve si nosotros estamos vendiendo y como nos desarrollamos mientras van pasando los días con respecto a la meta” y *E_{AVS6}*: “Nosotros trabajamos con base en las metas, las cuáles son medidas con el reloj comercial. Nosotros somos medidos mensualmente con el reloj. Sin embargo, ellos nos dan los resultados de manera diaria; y esto nos ofrecen una directriz de tu servicio porque te indica en cuales indicadores debes colocarle más empeño o con quién tienes que hacer un mayor acompañamiento”. Por esta razón, el seguimiento constante al desempeño ofrece tener información cuantificada actualizada para la acción del directivo.

Las áreas dirigidas por el gerente, mencionan que realiza reuniones para actualizar información y rendimientos de manera semanal. *E_{AVS8}*: “al cierre del trabajo nos llama para darnos un monitoreo de todo lo que realizamos y también semanalmente nos hace reuniones sobre los nuevos procesos y los nuevos enfoques que el banco necesita”, utiliza el correo institucional para retroalimentar rendimientos y actualizar información. *E_{AVS4}*: “Las retroalimentaciones son muchas veces porque cambian los productos constantemente; entonces, manda correos a todos los integrantes de la agencia para que tengamos más presentes las modificaciones o porque tenemos algo que mejorar en nuestras actividades”.

Mientras, la superviora es evidenciada por el área de promotores como alguien que los actualiza constantemente con el APP del banco, otorgándoles información adicional para reajustar sus actividades, mejorando su atención al cliente. *E_{PS1}*: “la aplicación “Workplaces”, nos da información conocida como “el buen dato del día”; ahí hay cosas importantes como los cambios que ocurren en el banco. Ella nos da a conocer esto porque imprime las hojas donde se detalla las nuevas normas o nuevos informes del banco”. Además, la líder se informa contabilizando sus operaciones de su equipo, así como también, les indica actualizar los sistemas para poder monitorearlos. *E_{PS2}*: “Al final del día nos pregunta, chicos ¿Cuántos puntos hicieron? o chicos ¿Cuánto hicieron de rentabilidad?, también dice a veces, chicos ¿Cuánto hicieron en actualizaciones?. Todos los días lo hace y lo ingresa en la computadora”. Afectando positivamente el rendimiento y maximizando la gestión de su área a través de estos simples comportamientos.

Por otro lado, con respecto a la retroalimentación el área influenciada por la supervisora perciben constante supervisión a fin de corregir sus errores. *E_{PS10}*: “La retroalimentación es diaria porque van recogiendo información diaria y van comparando los días, entonces, con base en ello mi supervisora llama a quienes debe llamar para mejorar sus resultados”. Sin

embargo, guía de agencia, respecto a su directivo a cargo vieron poca retroalimentación a sus actividades, también, indican que no explica de manera minuciosa y concisa lo referente a sus indicadores. *E_{GA5}*: “*siento que es muy poco lo que recibo de retroalimentación, a él le falta manejar los indicadores, pues no sé sienta y te explica lo que te falta para llegar a la meta o como salen estos*”. Esto evidencia un descuido por el líder *millennial* encargado del área, la cual puede ocasionar disminución en su desempeño y rendimiento del área, sin olvidar el deterioro de las relaciones amistosas.

Continuando con las entrevistas a las tres áreas, se percibe que los mensajes de los directivos inmediatos son claras y entendibles, permitiendo desarrollar con más facilidad su trabajo alguna orden, indicación o actividad extra. Respecto a las entrevistas del área de ventas, señalan hacia su gerente un envío de órdenes e indicaciones por correo, las cuales son reforzadas en las reuniones semanales. *E_{AVS8}*: “*Hay cosas que las mandan a través de un correo electrónico, simplemente lo reenvía o hace una reunión para explicar a detalle si hay algún cambio o pautas que debemos aplicar y él nos brinda un refuerzo porque a veces al leerlo no entendemos mucho, entonces, él lo refuerza*”. Sin embargo, guía de agencia no entiende las órdenes de su líder a causa de la poca explicación sobre sus actividades e indicadores, mitigando el rendimiento. *E_{GA5}*: “*Nuestro gerente no es que te envíe un correo y te explique detalladamente que tienes que hacer, y cómo tienes que hacerlo. Solo te lo dice de boca y él apela que nosotros sepamos lo que tenemos que hacer*”. Por otro lado, el área de promotores observan en el uso de términos comunes por parte de su supervisora para generar en sus seguidores una mayor comprensión para elaborar sus actividades. *E_{PS1}*: “*siempre usa términos comunes para nosotros, entonces, si se nos hace claro y la entendemos*”. Además, mencionan que confían entre ellos, por tanto, los miembros conversan para mejorar constantemente y la líder *millennial* da sus órdenes e indicaciones con un impetu de confianza y optimismo. *E_{PS2}*: “*nuestra supervisora es una persona muy buena; con quien tienes la confianza de poderle indicar tus errores y aciertos; es optimista y nos comenta que existe solución para todo y, por lo tanto, todo se puede mejorar*”.

Asimismo, en las tertulias con el área de promotores de ventas dicen que su directivo les otorga labores adicionales denominada dualidad, a causa del uso de la delegación. *E_{PS1}*: “*Ese cargo de hacer dualidad es bastante responsabilidad, pues observamos el ingreso de dinero, las devoluciones de ventanilla a bóveda, tenemos que acompañarla a colocar el dinero, hacer el cuadro de bóveda, también debemos estar atentos en; ¿Cuánto dinero vamos a darle a Hermes?*”. Además, en las charlas consideran que la supervisora pide una adaptación por parte de ellos a sus distintas responsabilidades establecidas en su puesto de trabajo, y a su vez, estos mencionan tener actividades compartidas con el equipo de trabajo porque rotan las actividades

bajo consensos. *E_{PS2}*: “*son compartidos los trabajos. No es que Yo, hoy día hago esto y acabe. Eso es una falacia en la oficina; la realidad es que yo ya me desocupé, entonces voy avanzando haciendo papeles, colocando los soles aparte y dólares aparte; los voy ingresando acorde a como es en sí*”. Con ello, se percibe que la supervisora les delega responsabilidad y, a su vez, les otorga la autonomía para tu trabajo dentro de la agencia. Al mismo tiempo, los colaboradores evidencian en su supervisora que brinda explicación de la responsabilidad de su trabajo para la empresa. *E_{PS10}*: “*nos explica la importancia de nuestras tareas porque nuestra forma de hacer esos trabajos, le permiten a ella darles una revisada sin la necesidad de que tenga que hacerlos nuevamente ella misma.*”.

Mientras, la tertulia con el área asesores de ventas y servicios, se evidencian opiniones divididas sobre este ítem porque algunos consideran que su líder millennial encargado, les da trabajo de responsabilidad a causa de la delegación *E_{AVS11}*: “*todos tenemos trabajo de responsabilidad realmente y él es quien los asigna. Todos tenemos responsabilidades como por ejemplo cuadrar las tarjetas, los valorados y esto se le asigna a un asesor semanalmente.*”, *E_{GA5}*: “*nos asigna que estemos detrás de los chicos incentivando el apoyo para lograr la meta en conjunto*”; en tanto, otros entrevistados solo del área de asesores, consideran tener las actividades dadas por la entidad en la cual labora. *E_{AVS4}*: “*No, no es que nos asigne trabajo de responsabilidad, porque siempre tenemos algún trabajo que hacer nosotros*”. Las percepciones manifiestan una delegación, muy reservada a personas de confianza pues hay colaboradores en dicha área sin responsabilidades delegadas.

Del mismo modo, ocurre con las explicaciones por el nivel de responsabilidad, pues un sector del área de asesores como guía de agencia manifiesta no haber tenido pláticas sobre sus actividades encomendadas. *E_{AVS3}*: “*Tampoco, porque no me da trabajo de responsabilidad, entonces, para qué me debería explicar ello.*”, *E_{GA12}*: “*Sin embargo, no nos dice de qué manera lograrlo, nosotros debemos hacer uso de nuestros conocimientos previos y de la experiencia que tenemos*”; mientras, el otro sector sí considera que les explica el nivel de responsabilidad de sus labores. *E_{AVS6}*: “*Sí nos explican y tenemos conocimiento de lo importante que nosotros realizamos en el banco.*”. Esto quiero decir, que el directivo millennial no le da debida importancia a la promoción de comunicar el nivel de responsabilidad de sus actividades a sus colaboradores dentro de la agencia financiera.

Por último, las entrevistas al área de promotores, perciben a la supervisora como una líder participativa y auténtica. *E_{PS10}*: “*ella es muy democrática, ya que nos motiva a hacer las cosas por nosotros mismos y en conjunto con el equipo. Ella es en definitiva una persona que si es auténtica porque tuvimos la oportunidad de conocernos desde que entre a la organización y es*

buena persona”. De igual forma, el área asesores indica sobre su líder a cargo, ser participativo; y auténtico. *E_{AVS6}*: “*Es democrático y justo para llevar la fiesta en paz. Es igual; dentro de la agencia como fuera. Claro que, en el ámbito laboral, nos coloca las cosas sobre la mesa y aclara nuestras funciones. Es la misma persona, pero con presión.*”. Sin embargo, el área guía de agencia considera al gerente como autoritario benévolo, no le tienen confianza, perciben que posee preferencias y no es empático. *E_{GAS}*: “*Lo considero un líder autoritario, pero buena gente. Te decía que él no ejerce suficiente poder con nosotros porque quizá no nos da la suficiente confianza, como para nosotros sentir eso. Confianza, es decir, tema de líder. No confío completamente en él como líder. (...) a veces sentimos que pueda tener preferencias en otras áreas*”. Todas las respuestas brindadas por los colaboradores, sobre sus directivos y sus maneras de poder, permiten conocer como usa este poder otorgado por la organización y el grado de poder ejercido en las cada persona.

Comprendiendo la percepción de los seguidores respecto a sus líderes *millennial*, orientados hacia sus tareas; las categorías emergentes permitieron aclarar significativamente la contribución de la indagación en cuestión. Comenzando por su conocimiento y manejo de las políticas organizacionales como de los procesos estandarizados de los líderes aportan al enfoque de eficiencia y la consecución del logro hacia las metas tanto individuales como grupales, y aunque las lideresas tienden mostrarse una falta de equilibrio entre su vida – trabajo, no se puede verificar si dichas acciones afectan su desempeño.

Posteriormente, tenemos los resultados recolectados con base al segundo objetivo específico, denominado “orientación hacia las personas” como parte del liderazgo del directivo *millennial* en una agencia financiera, cuyos items se irán mencionado a medida que se vaya analizando y desarrollando hasta finalizar con sus respectivas categorías emergentes.

Para comenzar, los entrevistados perciben un canal eficiente entre ellos y sus directivos, porque mencionan ser respetados al manifestar y escuchar sus opiniones o sus oposiciones para solucionar los acontecimientos que puedan sucederse. Los chicos del área de promotores mencionan un diálogo con la supervisora coordinado acciones como los horarios de almuerzo donde se le da prioridad al colaborador longevo por años de servicio, también, se discuten pequeñas discrepancias sobre las relaciones laborales y la distribución de funciones. En cuanto al gerente, el área de asesores indican que les explica sus dudas sobre sus labores y si no conoce la respuesta busca a quien puede solucionarle la duda, teniendo la respuesta solo se encarga de pasar la data de la manera más detallada posible por los distintos canales; además, guía de agencia aprecia de su líder un diálogo fluido respecto a sus consultas porque se sienten escuchados y perciben que su directivo creen en ellos.

Asimismo, el área de promotores como de asesores, ven una buena retroalimentación por sus líderes a cargo pues les ofrece una retroalimentación continua respecto a su desempeño. *E_{PS2}*: “*me da retroalimentación de mi trabajo, a veces me dice: “te falta actualizar”, “tienes que hacer tu tipo de cambio” o “te faltan cosas”. Esto no es solo para mí, sino para todos.*”; aunque en el área de asesores a causa de las actividades cotidianas de su líder se evidencia una retroalimentación en base a su resultados final. *E_{AVS7}*: “*La retroalimentación no es por día, pero sí nos hace mostrar ello por correo. Nosotros tenemos varias formas de contactarnos ya sea cara a cara o por artefactos electrónicos*”. Al mismo tiempo, las áreas de asesores y promotores, observan la comunicación de sus líderes *millennial* con sus compañeros como muy buena. *E_{PS8}* “*Es abierta al diálogo, en la cual hay una comunicación efectiva porque toma bien lo que nosotros le decimos, sabe escucharnos y sabe brindar soluciones*” y *E_{AVS11}*: “*La comunicación con él es muy buena, solo somos compañeros. Hablamos, conversamos y nos ponemos de acuerdo cuando tenemos que conversar con el gerente de la oficina, sobre algo que estamos todos de acuerdo*”. Esto se debe a que los directivos mantienen los canales abiertos y una comunicación efectiva con los seguidores para mejorar las operaciones, el rendimiento y brindar soluciones a los problemas del día.

Sin embargo, guía de agencia recibe una nula retroalimentación por parte de su directivo. *E_{GA12}*: “*muchas veces solo te manda a hacer tus labores, pero no te da una retroalimentación constante*”; también perciben una conversación floja entre sus compañeros y su directivo a cargo. *E_{GA5}*: “*La comunicación con él y mis compañeros es muy floja, porque no se para contigo diciendo “mira te falta esto”, “lo podemos hacer de esta manera”, “te ayudo”, “ven”, “búscame”*”. Por lo tanto, el directivo a cargo no muestra interés por otorgar a esta área las retroalimentaciones requeridas, lo cual es perjudicial para el área y su gestión.

Luego, el área de promotores y asesores perciben en sus directivos al mando una toma de decisiones muy acertada. Los guiados por la supervisora colocan en manifiesto su flexibilidad y acertividad al momento de elegir lo mejor para su equipo, como también los clientes; por otro lado, el gerente manifiestan que también toma decisiones acertadas, pero desde el punto de vista de la entrega de resultados a sus superiores. Ello quiere decir que la toma de decisiones de la supervisora es teniendo en cuenta a los clientes y a su equipo de trabajo; mientras, el gerente toma estas con base en los intereses de la agencia.

Asimismo, el área de promotores observan una estructura para la toma de decisiones por parte de los directivos *millennial* en base de la estructura jerárquica del banco pues, se involucran los dos principales líderes de la agencia financiera y en algunos casos hacen intervenir al gerente regional. *E_{PS1}*: “*si alguien hará dualidad poseemos la opción de colocar*

visto, entonces mi supervisora debe enviarle un correo al jefe regional y al gerente de agencia que nosotros vamos a tener el visto. Otra ejemplificación es el tema de vacaciones; cuando no están programadas también debe hablar con el gerente para observar como solucionan esos casos. Mientras, en las cosas simples y de carácter interno como el cambio de turno o apoyo por cuestiones de salud, es ella quien lo maneja.”. La toma de decisiones a parte de necesitar información, los directivos deben conocer a quien preguntar o donde encontrar los datos, también, cuando se realiza una toma de decisiones en base a la escala organizacional debe existir un consenso entre las partes involucradas o consultadas.

El área de asesores como guía de agencia, confirman lo plasmado por el área de promotores afirmando el esquema de la toma de decisiones de su líder es igual al de la supervisora. Aunque algunos destacan que *E_{PS4}*: “*No la considero la más acertada, pero trata de que todo el mundo esté tranquilo. Trata de mantener en equilibrio el ambiente en el trabajo*”. Por otro lado, guía de agencia perciben su toma de decisiones de su directivo millennial a cargo como, muy superficiales. *E_{GA5}*: “*No es una de sus mayores fortalezas, porque siempre toma sus decisiones de manera subjetiva y aún le falta mucha experiencia*”.

Sin embargo, las tres áreas evidencian que sus directivos a cargo les dejan tomar decisiones con respecto a su trabajo, ofreciéndoles autonomía para efectuar sus labores; en favor de su trabajo, ellos y/o el cliente. *E_{PS8}*: “*Nos brinda autonomías que nos permiten bajo autoridad de ella y confiando en nosotros, tomar las decisiones para el cliente; y, nosotros poder desempeñar bien nuestro trabajo.*”, *E_{AVS6}*: “*La toma de decisiones de mi gerente, es viendo siempre el bienestar y la solución del cliente. Lo primero es que debemos resolver el problema al cliente, por lo cual, debemos ver cómo le solucionamos los problemas al cliente por los que fue al banco*”, *E_{GA5}*: “*sí me permite participar porque puedo tomar decisiones en mi trabajo, siempre y cuando sea a favor del cumplimiento de las metas*”.

Después, el área de promotores como asesoría perciben actividades de sus líderes, con el fin de mejorar su trabajo en equipo. *E_{PS1}*: “*la llegada de ella fue más directa; pues coloco los temas sobre la mesa y he aquí trabajando en equipo y con base en ello todos nos apoyamos, si uno alcanzo la meta, entonces apoya al otro compañero a también lograr su objetivo personal y todo el equipo consiga el fin deseado*” y *E_{AVS4}*: “*Sí, incentiva al trabajo en equipo. Igual como con la supervisora, él tampoco obstruye el apoyo que necesitemos de otro para realizar nuestro trabajo*”. En pocas palabras, la supervisora es una líder capaz de guiar a su equipo hacia el trabajo eficiente y, ambos líderes, no obstaculizan el apoyo entre áreas.

Además, las mismas áreas mencionan acerca de sus directivo una capacidad de evaluar sus habilidades y destrezas para hacerlos trabajar en los distintos grupos de horarios formados con

mayor eficiencia. *E_{PS8}*: “Como en toda empresa hay personas que tienen distintas cualidades y modos de trabajo. Haciendo que sea equilibrado el trabajo en equipo” y *E_{AVS3}*: “mi gerente arma los grupos de trabajo pues, trata de formarlos de manera equilibrada con base en las habilidades de cada persona para realizar la tarea”. Evidenciando en los millennial una habilidad desarrollada a causa de las estrechas relaciones sociales con sus seguidores, generando grupos compactos al momento de distribuir a las personas en los distintos turnos. Al mismo tiempo, el área de asesoría habla sobre su estimulación del directivo hacia estos por medio del uso de la comisión, como premiación al buen rendimiento y al mantener alto el indicador de satisfacción. *E_{AVS9}*: “La satisfacción es el trabajo en equipo porque no solo nos miden a nosotros. Si no también como agencia u oficina, entonces, depende de nosotros hacer una buena gestión porque retribuirá nuestras comisiones.”. Sin embargo, guía de agencia percibe un gerente que no trabajaba en equipo, sino que recién implementaba dicho accionar, a causa del cambio del gerente regional. Lo cual es percibido como *E_{GA12}*: “Al ser obligado a fomentar el trabajo en equipo, esto se vuelve forzoso y no eficiente”. Por ello, en esta área perciben a sus compañeros como eficaces y eficientes, pero el limitante es su directivo al armar los grupos por conveniencia. *E_{GA5}*: “en una reunión armar los turnos de atención; a veces solo pone a un turno en específico a alguien que le pidió de favor estar en ese horario”.

Subsiguientemente, los entrevistados en las respectivas tertulias se evidencio en las áreas tanto de promotores, así como también, de asesores un ambiente amigable acorde a las expectativas donde se evidencian distintas estrategias de motivación y acompañamiento. *E_{PS10}*: “Si lo incentiva. Porque ella siempre reconoce nuestro esfuerzo y nos apoya u orienta en nuestras flaquezas; nos manda palabras de aliento y superación en el trabajo.”, *E_{AVS6}*: “Sí lo promueve, con el control que nos hace día a día, nos compromete a mejorar o si vemos que estamos bajos también, porque no podemos estar así.”. Acuerdo a lo dialogado con el área de promotores se dice que la supervisora les involucra en las actividades *E_{PS2}*: “ella nos permite a nosotros saber afrontar varias situaciones dentro de la agencia del banco”; y promueve su participación. *E_{PS8}*: “nos hace ser partícipes de las decisiones que se puedan tomar tanto para la mejora de la agencia o para el progreso de algunos procesos del banco en forma general.”.

Por otro lado, el gerente con sus acciones observadas por los asesores de ventas consideran que el ambiente laboral es cuidado y conversado en las reuniones grupales para de comprometerlos a mejorarlo constantemente. *E_{AVS3}*: “en las reuniones nos invita a mejorar y comprometernos más con el trabajo del banco para la mejora de nosotros y la empresa”. Así mismo, añaden el uso del correo institucional para mencionar o consultar ciertas discrepancias o problemas a suscitarse. *E_{AVS4}*: “lo realiza por medio de los correos constantes que nos envía.

Si no estás satisfecho de su respuesta, le dices y lo consulta con el área más próxima o superior a él". Por otro lado, guía de agencia, revela disconformidad con su directivo pues, bajo su percepción recién está implementado estrategias para mejorar el ambiente de trabajo por el cambio de gerente regional. *E_{GA12}: "los cambios que se han presentado, han producido que se empiece a fomentar un ambiente de confianza"*. Es decir, los cambios tardíos están haciendo efecto poco a poco, en esta área comparando a las demás.

Respecto a sus relaciones dentro de la agencia, la data recolectada del área promotores de servicio evidencia una relación muy amistosa con su líder *millennial* a cargo. Donde las transcripciones evidencian las descripciones de amabilidad, respetuosidad, cariño y aprecio *E_{PS2}: "La relación es muy amable, respetuosa, se puede sentir mucho cariño y aprecio; tanto fuera como dentro de la organización"*, mientras, otros indican una comunicación abierta. *E_{PS8}: "mi supervisora es de una comunicación abierta, en la cual me hace ver mis errores y me hace ver mis fortalezas. La conozco desde hace tiempo, no solo desde la agencia"*.

Mientras, las relaciones del área de ventas y servicios como de guía de agencia hacia su directivo son percibidos principalmente como relaciones laborales. Los pocos amigos dentro de la agencia es producto de haber trabajado mucho por varios años en la empresa o por el apoyo personal que este puede brindar. *E_{AVS6}: "si te escucha y trata de mejorar, y al mismo tiempo busca la mejora del equipo para que todo se lleve en armonía"*. Sin embargo, la misma área señala que al intentar apoyar y querer estar bien con todos los colaboradores, puede terminar mal con otros. *E_{AVS6}: "aunque se siente que quiere quedar bien con todos. A veces ello le hace quedar mal con una persona y bien con otra."*

Por otro lado, guía de agencia perciben una relación su directivo *millennial* netamente laboral. *E_{GA6}: "Una relación normal, él es mi gerente y me indica lo que debo hacer y yo le doy los resultados"* y *E_{GA12}: "Nunca me he sobrepasado de confianza con un jefe y más si este no es de fomentar la confianza entre colaborador y jefe"*. Ante esto, guía de agencia, muestra una relación fría, turbia consecuencia, de lo manifestado en cada ítem de este estudio.

Por último, acorde a la charra con los entrevistados del área de promotores, la supervisora les motiva a trabajar porque les conoce e incentiva adecuadamente, les brinda optimismo y porque desea que sus colaboradores no se estanquen para desarrollar su carrera profesional. Estos añaden, que se preocupa por su mejora salarial y su nivel personal como el profesional; esto se menciona en los siguientes enunciados. *E_{PS2}: "Ella se preocupa por mi mejora de ingresos, porque me indico si quería tener un contrato de full time"* y *E_{PS2}: "a mis compañeros les indica cuando hay convocatorias para escalar en la empresa porque obviamente ahí pagan más. A nivel personal también se preocupa porque yo estaba algo desconcertada por problemas"*

familiares y ella me llamó para conversar indicando todos mis aspectos positivos". Así mismo, mencionan que se preocupa por ellos y el cliente, les apoya mucho en el momento de la atención verificando sus errores y aciertos, así también, a no entrar en conflicto con ciertos clientes. De esta manera ella muestra un nivel elevado por motivar a su seguidor a fin de que estos desempeñen una labor adecuada a los clientes de la entidad financiera; con la que destaca su manera transformadora de guiarlos a sus metas.

Respecto a los entrevistados del área de asesores, estos perciben distintas maneras de motivación porque mientras unos dicen que desea su autorealización, otros dicen que los motiva mediante el bono o los indicadores. *E_{AVS3}: "Sí me motiva para trabajar, porque trata de sacar en nosotros la superación en nuestro puesto de trabajo"* y *E_{AVS6}: "Él se ensaña mucho en el aspecto económico, porque si no hacemos el trabajo, no recibiremos el bono"*. Por consiguiente, se preocupa por la mejora salarial de los colaboradores. *E_{AVS9}: "Sí se preocupa por mi mejora y la de todos en cuanto a nuestros ingresos y los logros de objetivos como agencia"*. Además, se preocupa por su mejora personal como profesional porque los hace mandar a capacitar, actualizarse y busca constantemente su mejora como personas para hallar un equilibrio entre las áreas y no perjudicar el ambiente laboral, así como también, se realicen las pruebas covid o comunicarles sobre la búsqueda de mejores puestos laborales. *E_{AVS4}: "Él se preocupa por mi mejora personal y profesional, porque nos dice que nos hagamos la prueba de Covid o que hagamos los cursos que la organización nos pide para estar actualizados"*. Sin embargo, está claro que realiza sus actividades viendo más la comodidad del cliente, que la de sus colaboradores *E_{AVS11}: "Sí demasiado, a veces estresa, pero si está muy pendiente, sobre todo de la satisfacción (calidad con la que atendemos a los clientes) y luego de cómo nos comportamos dentro de la oficina"*. Por su lado, el área de asesores, evidencian una motivación encaminada a la corrección y recompensa, porque prima al logro de los objetivos y a la consecución que le sigue como la comisión, aunque es verdad que a un sector de estos les apoya si quieren superarse así mismos o buscar mejores trabajos.

Mientras, guía de agencia, perciben que no les motiva a trabajar *E_{GAI2}: "No es de fomentar la motivación, como ya he mencionado antes, muchas de sus actividades las realiza de manera autónoma y cuando nos manda a realizar algunas actividades"*. Tampoco, les considera su sueldo, y no como se sienten en el área donde laboran *E_{GAI2}: "Por lo que muchas veces me motiva yo solo, para seguir creciendo profesionalmente"*. Finalmente, indican que su directivo más se preocupa por los clientes, que por sus compañeros. *E_{GA5}: "Si se preocupa que tratemos bien al cliente de manera rápida y fluida. No hace mucho por el clima interno"*. Esto, desvirtúa todo lo anterior mencionado anteriormente, pues a guía de agencia no les brinda motivación.

Analizando los ítems estudiados y sus respectivas respuestas, acorde a la percepción de los colaboradores respecto a la orientación hacia las personas de sus líderes millennial; las categorías emergentes favorecieron a entender el aporte de estos a la agencia financiera. Empezando por fortalecer los lazos como los canales de diálogo el directivo millennial opta por darle prioridad a sus habilidades de comunicación y empatía para la fabricación de inquebrantables conexiones entre el equipo de trabajo, concerniente a la toma de decisiones las empresas le brindan la data y estructuras a los líderes millennial como a sus colaboradores, esto permite enfocar sus esfuerzos a desarrollar su autonomía y la toma de decisiones en sus puestos.

Referente al trabajo en equipo dentro del ambiente laboral, las categorías emergentes son encontradas en la comprensión de estos ítems son el liderazgo enfocado a la colaboración con la finalidad de obtener los objetivos trazados por la empresa financiera y cada individuo que laboran en ellas. Además, de todo lo mencionado previamente, el líder millennial les coloca prioridad a los aspectos teóricos propuestos por Blake y Moun-ton con respeto al área de trabajo, teniendo en cuenta el liderazgo como la carga laboral del puesto. Por añadidura, para consolidar sus relaciones entre los colaboradores y el líder a cargo, las categorías emergentes halladas fueron el enfoque del liderazgo millennial por brindar valor al bienestar de cada uno de los integrantes del equipo del área laboral. Finalmente, la motivación realizada por los líderes millennial son cruciales para su equipo como la administración, por tal motivo, se enfocan acorde al tipo de motivación expuesto por Bass.

Discusión

Los resultados conseguidos brindaron el siguiente hallazgo relevante donde se identificó variados tipos de liderazgo millennial, acorde a la posición estratégica dentro de la estructura jerárquica. La presente indagación muestra directivos de mando alto y medio, los cuales poseen distintos enfoques para la gestión de tareas y personal. Para Grotkamp, Magdalena y Riehm (2020) al estudiar a los directivos millennial, mencionan un cambio en algunos rasgos al ocupar un puesto de jerarquía tras encontrarse largo tiempo en la estructura organizacional. Con respecto al ascenso hacia los puestos de liderazgo, Alton (2019) señala a la jubilación de las anteriores generaciones como la principal causante de su emergente promoción de estos jóvenes a las jefaturas de sus empresas; esto va ligado a la investigación de Gabriel, Alcántara y Álvarez (2020) quienes explican al liderazgo millennial como una imitación al de sus anteriores mentores, modificada al incluir las experiencias suyas a la acción de liderar.

La literatura muestra un liderazgo joven enfocado más a las personas, Grossman (2018) dice de ellos ser más generalistas y; Cubeiro y Díaz (2018) aseguran ser altamente comprometidos al equipo, ambiente de trabajo y continuo aprendizaje. Esto es verificado y potenciado por Oliveira, Pereira y Magri (2019) quienes observan en las directivas millennial mujeres eficiencias en su administración de las personas y, además, en las actividades diarias a causa de sus objetivos individuales, buena comunicación y ejercicio efectivo del poder para así generar un buen ambiente laboral. Esto se refuerza con los resultados reflejados entre el gerente y la supervisora pues, está última influye positivamente en las actividades y el equipo, a diferencia, del primero quien tiene falencia al integrar a su equipo al trabajo. Además, numerosos antecedentes, como estudios, testifican un uso constante de medios tecnológicos para el ejercicio del rol de liderazgo por parte del millennial a causa de su elevado dominio de estos artefactos. (Grotkamp, Magdalena y Riehm, 2020; Daud y Was, 2020; Gabrielova y Buchko, 2021). Las entrevistas arrojan el uso constante de correos electrónicos, teléfonos, así como sus distintas aplicaciones móviles, y ordenadores, para la ejecución de sus labores.

Comenzando la primera subcategoría “orientación hacia las tareas”, la investigación realizada por Galarza, Carrillo y Carrillo (2019) indican que los directivos de una entidad financiera deben contextualizar y describir minuciosamente las normas, los objetivos y los estándares para la realización de las actividades, donde estos ejercen el proceso de liderazgo. Esto coincide con Chiavenato (2009) quien piensa sobre el directivo millennial como una persona instruida de este primer ítem con el fin de optar una conducta definida y ejercer sus labores adecuadamente, el cual guíe a sus trabajadores aprendérselas; pero, los resultados nos ofrecen en los directivos millennial una manera distinta de laborar pues, mientras, la supervisora enseña y recomienda aprenderse las normativas u operaciones; el gerente solo enseña, a causa de la carga laboral y el área guía de agencia le pide mejorar ciertos estándares que no tiene bien claros. Por otro lado, Oliveira et al. (2019) halló en estos jóvenes que comienzan a asimilar dicho rol, andándole un énfasis al género femenino, un inconveniente al no saber sobrellevar adecuadamente su rol dentro de la empresa y familia, a pesar de ello, no se evidencia que influya profundamente en sus resultados en ambos aspectos estudiados.

Del mismo modo, Galarza et al. (2019) indica la importancia de ejercer un control directo de ciertas actividades como en los acuerdos singulares aceptados por los colaboradores. Por ello Way, Hodari y Witteman (2017) agrega que una buena gestión del ítem permite al directivo tener información actual del entorno y ello le ofrecerá tomar decisiones acertadas acorde al desempeño de sus trabajadores. Los resultados indican un gerente dedicado al control retroalimentativo, se presume a causa de sus actividades al cargo que asume; por otro lado, la

supervisora utiliza un control concurrente para arreglar, apoyar o brindar consejos de los resultados positivas o negativas de las actividades de sus seguidores. Por otro lado, Gabriel et al. (2020) revelan sobre el directivo millennial, este ser capaz de orientar las acciones a las expectativas de los colaboradores, así como también, dar un monitoreo de sus desempeños de sus seguidores con todas las herramientas disponibles. Esto contrasta con los resultados brindados por los entrevistados porque se evidencia que sus directivos utilizan todos los medios disponibles a su alcance; acorde a sus cargos de ambos en la agencia; aunque guía de agencia señala no ser correctamente retroalimentados, desvirtuando la labor de su líder. En base a los niveles de preocupación altamente relacionados en cada uno de los ítems mencionado por Sánchez Manchola (2008) solo un área de las tres estudiadas contará con escaso apoyo del líder para desarrollar sus actividades, dicho malestar empieza desde aquí.

A continuación, en la indagación de Galarza et al. (2019) menciona lo crucial de enviar una orden o indicación efectiva por parte del líder al subordinado, donde además el directivo financiero debe estar pendiente de las actividades realizadas por este mediante un control. A esto se le añade, lo manifestado por Gabriel et al. (2020) quienes consideran al uso de la tecnología por los directivos millennial como una ventaja generacional la cual permite enviar indicaciones a los subordinados funcionando como herramientas de poder y gestión. Lo cual contrasta con lo analizado por Pautt (2011) quien mira al directivo como aquella persona capaz de distribuir órdenes, pero es su equipo quienes deben ser capaces de captarlas y ejecutarlas. Ante esto, los resultados concuerdan con la literatura pues, los directivos millennial dan ordenes claras y a su vez utilizan los medios de comunicación para dialogar con sus áreas, aunque, guía de agencia pide más explicación a las órdenes dadas por su líder.

Así también, Grotkamp et al (2020) argumenta acerca del directivo millennial, como un líder arraigado a las pautas iniciales dadas por la organización, por lo tanto, espera una responsabilidad semejante en su equipo de trabajo. Esto coincide con el estudio llevado a cabo por Gabriel et al. (2020) quienes evidencian que, al existir grados elevados de confianza como responsabilidad entre el líder y seguidor, le permite al directivo millennial descongestionarse de algunas tareas empleando la delegación. Considerando las entrevistas, se deduce que los directivos millennial del sector financiero dejan integrarse al colaborador a su trabajo, además, delegan actividades para el aprendizaje e incentivar el involucramiento de los seguidores y dan explicaciones de los niveles de responsabilidad de las actividades; aunque se analiza por el directivo de mando alto una delegación como confianza limitada, y un pedido por sus áreas dirigidas una mayor explicación sobre la importancia y cómo realizar el trabajo confiado; esto para Hersey y Blanchard (como se cita en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) es de preocupación

porque él no comunicó adecuadamente este punto, el trabajador no conoce la forma eficiente de realizar la actividad y el aporte de su apoyo a la empresa.

Finalmente, la indagación realizada por Oliveira et al. (2020) argumenta sobre el poder del líder millennial como flexible pues se establece mediante la relación con su equipo, brindando tiempos de escucha para no solo ser autoridad por cargo, sino porque ellos también le consideren como tal. Sin embargo, un estudio realizado por Gabrielova et al. (2021) manifiesta que los directivos millennial al ser primerizos en estos tipos de puestos presentarían mínimas posibilidades de actuar de forma impecable en el cargo pues, esto porque no están preparados a nivel intelectual como en habilidades blandas para gestionar sus funciones de manera efectiva. Estos coinciden con el análisis recolectado al ser considerados estos directivos millennial como líderes democráticos y, a su vez auténticos al ser evidenciadas conductas similares dentro como fuera del área de trabajo y una administración democrática; aunque lo percibido por guía de agencia un líder autoritario-benévolo el cual Gabrielova indica el porqué de ello.

Los hallazgos encontrados en el directivo millennial de rango alto son los siguientes características: el gerente explica el desarrollo de las actividades laborales a sus colaboradores, posee un tipo de control retroalimentativo, utiliza los medios a su alcance para evaluar el desempeño, para brindar órdenes emplea los medios de comunicación, ofrece escasa delegación y a quien le da estas no las comunica apropiadamente, permite la inducción del personal y; ejerce un poder distinto en sus áreas de influencia ya que en el área de asesores es un líder participativo, mientras, en guía de agencia es un líder coercitivo-benévolo. Por otro lado, los hallazgos encontrados en el directivo millennial de rango medio son las siguientes características: la supervisora orienta a sus seguidores a estudiar las políticas y estándares para la realización de sus labores, aunque aún busca la congruencia entre el trabajo y su vida familiar; posee un tipo de control concurrente; ofrece a sus colaboradores órdenes con terminología simple; involucra a todos sus colaboradores en las actividades laborales por inducción como delegación, ofreciendo una adecuada retroalimentación de lo que ameritan ser explicados; el poder ejercido es participativo por su alta confianza al talento de su equipo.

En base a la segunda subcategoría “orientación hacia las personas”, el estudio hecho por Grotkamp et al. (2020) indica a la comunicación como clave para el liderazgo del directivo millennial, a fin de lograr una efectividad en su administración. Del mismo modo, Galarza et al. (2019) argumentan que el directivo financiero debe realizar comunicaciones bilaterales a fin de mantener el diálogo. Esto contrasta con los resultados en donde se puede apreciar a los directivos millennial como un eslabón que permite un mensaje fluido entre la organización y los subordinados, a través de sus buenas relaciones, consensos y canales existentes, a fin de

preservar el ambiente laboral, así como también, su reputación y administración. En cuanto a la retroalimentación, Grotkamp et al. (2020) confirma que el directivo millennial suele conversar más cara a cara para comunicarse con sus colaboradores; además, Gabrielova et al. (2021) afirman que estos directivos buscan retroalimentaciones de sus colaboradores o superiores, porque necesitan conocer su desempeño y el efecto de su influencia.

A su vez, Galarza et al. (2019) sostiene que un directivo financiero debe poseer un esquema para conseguir una efectiva toma de decisiones y añade que la decisión debe realizarse a través de aprobación mayoritaria o recopilación de información. Esto coincide con Grotkamp et al. (2020) donde asegura que el entorno donde se desenvuelve el directivo millennial, le obliga a buscar información por todos los medios posibles y, además, indica que su forma de liderar de esta generación en mención le otorga un cierto grado de independencia en sus labores. El resultado contrasta con las indagaciones pues, poseen una escala jerárquica la cual usan para tomar la mejor decisión posible donde involucran a los colaboradores como a sus superiores y; ofrecen autonomía en las labores de sus subordinados, pero, Navós (2015) dice que estos jóvenes por su niñez traen inconvenientes respecto a este ítem por lo que deben ser seleccionados cuidadosamente para dichos puestos.

Posteriormente, el aporte dado por Daud y Was (2020) muestra al directivo millennial en busca constante por inspirar a sus trabajadores, con el fin de alcanzar las metas, pero, a su vez encontrar un mensaje donde se transmita el significado y propósito de cada labor hecha. Adicionalmente, Cañequé (2013) relaciona el éxito del directivo con la forma de administrar las tareas y las relaciones entre las personas pues, él es el encargado de guiar, compactar y solucionar los problemas en su equipo de trabajo. Esto se contrasta con los resultados logrados debido a que, las tres áreas consideran sobre sus líderes la promoción del trabajo en equipo y una buena intuición por parte de sus directivos para armar los equipos los turnos del día y tarde a partir de sus cualidades. Ante ello, Gabrielova et al. (2021), aluden sobre estos jóvenes que creen en las asociaciones, la colaboración, las relaciones sociales sólidas y el fomento de la lealtad en el equipo donde desempeñan sus actividades, añadiendo que, el trabajo en equipo para ellos les es más divertido cuando logran objetivos comunes.

Asimismo, Gabriel et al. (2020) afirma sobre el directivo millennial una búsqueda por relacionarse y originar una sensación positiva hacia sus seguidores, pues él cree que debe conseguir su confianza y credibilidad con el fin de obtener un ambiente de trabajo sin críticas, ni resistencia a su liderazgo. Esto coincide con Galarza et al. (2019) quienes sostienen acerca del ambiente laboral como un entorno donde puedes corroborar los comportamientos de las personas que interactúan en el mismo, además añade, que los directivos en las entidades

financieras deben originar un clima laboral agradable para un estado anímico y moral elevado. Por esta razón, se evidencia dentro de la agencia un ambiente amigable en las distintas áreas, a pesar de las rencillas entre los guías de agencia y su líder estos afirman que trabaja por desarrollar un clima amigable para ellos, poco a poco. También, se muestra que la supervisora involucra a su equipo, mientras, el gerente les hace comprometerse.

Luego, el estudio por Gabriel et al. (2020) afirma sobre el millennial que tras su ingreso al rol de líder busca maneras de relacionarse y generar expectativas en los seguidores. Por tanto, la indagación dada por Oliveira et al. (2019) argumenta al intento de relacionarse de estos líderes con sus seguidores como complicada, a causa de la utilidad de una serie de habilidades y actitudes, así como de autocontrol para evitar impulsos y ceder en ciertas ocasiones producto de su deficiencia en las habilidades blandas. Respecto a los datos analizados se evidencian diferencias al relacionarse con la supervisora y el gerente pues, con la primera, se observa confianza traducida en amistad y mucha cordialidad, mientras, con el segundo se ve una relación netamente laboral, aunque algunos resaltan una relación amistosa a causa de su apoyo a ellos y relación de años en el entorno laboral. Por último, la motivación bajo el estudio de Galarza et al. (2019) menciona en las entidades financieras la presencia de administración encargadas de analizar las cuestiones referentes a las recompensas y retribución con el fin de retener a los trabajadores. Los resultados arrojados evidencian bajo lo establecido por Bass, - quien fue un autor estudiado para el modelo de Sánchez Manchola-, un gerente transaccional para el área de asesores y en guía de agencia no se aprecia un liderazgo; mientras, con la supervisora se aprecia un liderazgo transformacional. Para Grotkamp et al. (2020) la clave de los directivos *millennial* para ejercer una motivación efectiva se debe a que esta les impacta a sus seguidores de forma intrínseca; con ello verificamos los logros de ambos líderes en la agencia financiera en los distintos ítems.

Los hallazgos encontrados en el directivo *millennial* de rango alto se diferencian acorde a las distintas áreas bajo su cargo, comenzando por el área de asesores donde la motivación es transaccional, mientras, con guía de agencia no se evidencia liderazgo. Las relaciones son tibias y aunque en un área se evidencia una comunicación, así como también, manejo de equipo aceptable, el ambiente laboral es agradable. Por otro lado, guía de agencia evidencia todo lo contrario, pero indicaban que su líder trataba de mejorar la situación decadente. Esto se puede deber a la carga de trabajo del líder millennial y el porcentaje dispar respecto a importancia entre las dos áreas de trabajo. Por otro lado, los hallazgos encontrados en el directivo millennial de rango medio es su liderazgo transformacional, posee una comunicación efectiva y retroalimentativa, manejo eficiente de sus equipos de trabajo, además, de generar un ambiente

agradable de involucramiento y relaciones sociales sostenibles. Con relación a la toma de decisiones ambos utilizan todo a su alcance para informarse, con el apoyo de sus superiores, colaboradores, directivos colegas o ellos mismos.

Conclusiones

La investigación nos muestra que en cada directivo millennial existe una distinta manera de emplear el liderazgo a causa de la posición estratégica, dentro de la estructura jerárquica en la organización y la agencia donde estos laboran. Estos fueron dos jóvenes directivos de la edad etaria estudiada de alto y medio rango respectivamente; donde se encontró una disparidad sobre las dos categorías respondidas en los objetivos de la indagación. Además, se identificaron diferencias entre sus estrategias de estos directivos de la generación del milenio para llevar a cabo su administración dentro de la agencia bancaria. De igual forma, se pudo corroborar la presencia de la tecnología como apoyo a su proceso e influencia del liderazgo millennial.

Con respecto al análisis de las características en cada uno de los directivos de la generación millennial, encontramos en el gerente tiene un liderazgo con una alta disposición a la orientación hacia las tareas; presentado una baja disposición en su relación con las personas. Esto último, se debe a la percepción de las áreas a su cargo que consideran todas sus acciones dirigidas a ellos, solo para mejorar la atención al cliente y alcanzar las metas organizacionales. Además, el área guía de agencia, se siente excluido y está responde rechazándole por sus acciones aislacionistas. Mientras, en la supervisora un liderazgo con una alta disposición a la orientación hacia las tareas y en su relación con las personas.

En relación a comprender la orientación hacia las tareas, por parte de los directivos millennial, la supervisora, tiene un manejo eficiente ya que centra todos los medios posibles para conseguir los objetivos propuestos por la organización Mientras, el gerente, posee un manejo eficiente, aunque, en el área de asesores, les agobia por el control de su desempeño y no confía en todos; por otro lado, en guía de agencia indica deficiencias en el uso de algunos estándares organizacionales, brinda poca explicación de las órdenes y responsabilidades, además, de las mínimas retroalimentaciones acorde a su desempeño.

En relación a comprender la orientación hacia las personas, la supervisora realiza un manejo eficiente de su equipo de trabajo, debido a que, los colaboradores participan en la toma de decisiones del área, la comunicación es de sentido bilateral y su motivación es transformacional e inspira al equipo de trabajo. Mientras, el gerente tiene un manejo deficiente en sus equipos de trabajo pues, no les posee una confianza total y su toma de decisiones es en su mayoría

unilateral; la motivación, es distinta el área pues para el área de asesores es transaccional, mientras, guía de agencia la motivación no se aprecia.

Recomendaciones

Para comenzar con el apartado, el directivo millennial debe involucrar a su equipo de trabajo a ser uno solo, evitando las preferencias entre los colaboradores o áreas de la agencia pues, puede perjudicar la percepción de él, como la de su gestión. Por lo que, debe encontrar o establecer tiempos para juntarse al área guía de agencia, con la finalidad, de retroalimentar al área su desempeño, explicar de manera detallada sus órdenes y responsabilidades, así como también, formular planes para atraer a los clientes, mediante un trabajo junto con el gerente de agencia o estrategias para la digitalización del cliente. Esto ayudará que se involucren en el trabajo y mantenga un vínculo común para lograr los objetivos.

Respecto al mal equilibrio del directivo por dividir su vida personal y profesional, el sector financiero deberá implantar políticas conciliadoras, además, el millennial empíricamente tendrá que organizarse mejor para delegar actividades y utilizar su alto rendimiento para alcanzar una alta productividad. Para el aprendizaje de ciertas operaciones deberá utilizar la técnica de la observación en sus colaboradores, también, pueden preguntar a los mismos o superiores para conocer su manejo. Con el excesivo control y la deficiente delegación, es necesario que estudie cursos de especialización o cursos taller para aprender y mejorar la gestión de las personas al ser usadas estas herramientas de apoyo, mas no de presión

Es evidente en el directivo millennial la necesidad de reforzar mediante talleres o cursos, las habilidades blandas cuyos temas principales son: toma de decisiones, motivación y, comunicación y asertividad. Debe evitar que se perciban las preferencias entre colaboradores o áreas, y debe mejorar la motivación en el área guía de agencia pues, no le otorga los resultados esperados tanto a los colaboradores para realizar sus actividades, como al directivo a cargo en aspectos perceptivos personales o de gestión.

Por último, comprender las características de los millennials es hoy por hoy un tema importante para preparar a las empresas como a los propios beneficiarios de este artículo y sus seguidores; además, la inclusión al diferenciar o comparar los estilos de liderazgo entre géneros puede ser importante para analizar a profundidad sus comportamientos, habilidades y destrezas en el proceso de liderazgo pues; el conjunto de información histórica como psicológica sobre esta generación es crucial para entenderlos con mayor precisión acorde a un contexto. Es menester añadir los aspectos propios de la industria e incluir limitaciones al estudio.

Referencias

- Alton, L. (enero, 2018). Millennials are ready to be leaders: Here's how they're doing it. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/larryalton/2018/01/17/millennials-are-ready-to-be-leaders-heres-how-theyre-doing-it>
- Amorós, E. (enero, 2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de Economía: USAT.
- Andina (febrero, 2020). Ejecutivos millennials toman más roles de liderazgo en las organizaciones. <https://andina.pe/agencia/noticia-ejecutivos-millennials-toman-mas-roles-liderazgo-las-organizaciones-783625.aspx>
- Ayuso, J. (s/f, 2017). De líderes a auténticos agentes de cambio. Capital Humano, 30(322), 18. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=126739544&lang=es&site=ehost-livef>
- Baker, N. M. y Hastings, S. O. (junio, 2018). Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. Journal of Organizational Change Management, 31(4), 920-930. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0193>
- Barkhuizen, N. (diciembre, 2014). Exploring the Importance of Rewards as a Talent Management Tool for Generation Y Employees. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5(27). <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p1100>
- Bass, B. (s/f, 1995). Theory of transformational leadership redux. Leadership Quarterly. Winter, vol. 6, no 4, p. 463-478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Brown, O. (diciembre, 2003). Estudio semiótico de la relación entre estilo de comunicación y liderazgo: El caso del presidente Alejandro Toledo. Cuadernos de difusión. Vol. 8, no 15, p.61-79.
- Cañeque, M. (s/f, 2013). Aprender a construir equipos manuales de desarrollo gerencial. Editorial temas.
- Castro A., Lupano M., Benatuil D. & Nader M. (2007). Teoría y Evaluación de Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
- Chiavenato, I. (s/f, 2009). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (9na Edición). Mc Graw Hill
- Cubeiro, J.C. & Díaz R. (mayo, 2018). VUCA TALENT: Los millennials ejercen un liderazgo diferente. (134to Edición). ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, S.L.
- Daud, S. & Was, W. N. (noviembre, 2020). The generic attributes of the new millennial leaders. Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol. 7 (12) 455-464. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.455>
- De la Garza, M. T., Soria, E. G. y López, J.A. (julio, 2019). Expectativas de los millenials en el contexto laboral. Revista UMR Management Review, 4(1), 1-11. <https://doi.org/10.18583/umr.v4i1.132>
- De, H. & Su, X. (agosto, 2011). Managing Generation Y: Recruiting and Motivating. En International Conference on Management and Service Science. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2011.5998114>
- Del Campo, Haggert, Haney & Knippel (diciembre, 2010). Multigenerational Workforce Management: From the IG Generation to Millennials. Editorial Gower. Estados Unidos.

- Depree, M. (agosto, 1990). What is leadership?. *Planning Review*, Vol. 18 Iss 4 pp. 14 – 41.
<https://doi.org/10.1108/eb054292>
- Fiedler, F. (s/f., 1967) *Theory of leadership effectiveness*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Frese, M.; Beimeel, S. y Schoenborn, S. (septiembre, 2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. In: *Personnel Psychology*, 2003, vol. 56, no 3, p. 671-698.
- Gabriel, A. G., Alcantara, G. M. & Alvarez J. (marzo, 2020) How Do Millennial Managers Lead Older Employees? *The Philippine Workplace Experience*. *SAGE Open*, Vol. 10.
<https://doi.org/10.1177/2158244020914651>
- Galarza, S. P., Carrillo, Á. P. y Carillo L. P. (abril, 2019). Estilos de Liderazgo en las cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas: Modelo Lineal de Equilibrio en Resultados. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/1659/2038>
- García L., Stein, G. & Pin, J.R. (s/f., 2011). Generación Y en el día a día. *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 14.
- García-Solarte, M. (junio, 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Gelade, G.; Young, S. (s/f, 2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of occupational and organizational Psychology*, vol. 78, no 1, p. 1-22.
<https://doi.org/10.1348/096317904X22926>
- Glass, A. (marzo, 2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2).
<https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Grossman, P. (mayo, 2018). What to expect from millennials as managers. *Zendesk*.
<https://www.zendesk.com/blog/millennials-as-managers/>
- Grotkamp, L., Magdalena, J. & Riehm, P. (s/f, 2020) Millennial leaders' display of generational cohort stereotypes: a qualitative research approach. *Journal of Leadership in Organizations* Vol.2(2), 57-74. <https://doi.org/10.22146/jlo.57406>
- Guillen, M. (s/f, 2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Pearson Educación.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, L. (s/f, 2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición). Mc Graw Hill Education.
- House, R., Baetz, M. (enero, 1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research and Organizational Behavior*. Vol 1, p. 399-421.
<https://www.econbiz.de/Record/leadership-some-empirical-generalizations-and-new-research-directions-house-robert/10002975393>
<https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/25795>
- Jiménez, A. y Villanueva, M. (s/f. ,2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18), 183-195.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129817785&lang=es&site=ehost-live>

- La Vanguardia. (enero, 2021). Relevo a punto: cómo serán los directivos del mañana. <https://www.lavanguardia.com/economia/20191223/472369356172/relevo-punto-como-seran-directivos-manana.html>
- Lulla, A. (2019, December 3). The millennial managers are here: Four ways millennials are reshaping the workplace (again). Forbes. Available at <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/12/03/the-millennial-managers-are-here-four-ways-millennials-are-reshaping-the-workplace-again/?shZ5dce4f46e044>
- Machado, D. & Galarza, S. (octubre, 2017). Análisis de la relación entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero en empresas ecuatorianas. Yura: Relaciones Internacionales (12), pp. 98-114.
- Mayangdarastri, S. y Khusna, K. (s/f, 2020). Retaining millennials engagement and wellbeing through career path and development. *Journal of Leadership in Organizations*, 2 (1), 42-48. <https://doi.org/10.22146/jlo.46767>
- Mercado, R. (2013). La responsabilidad ética en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. *Sincronía*, 64, pp. 1-12. Universidad de Guadalajara, México. <https://www.redalyc.org/pdf/5138/513851570006.pdf>
- Moss, S.; Ritossa, D. y Ngu, S. (s/f, 2006). The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *Journal of Individual Differences*, vol. 27, no 2, p. 93-107. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.27.2.93>
- Navós, O. (noviembre, 2015). Nuevas Generaciones en las Empresas: Algunas claves para su Gestión. *Horizontes Empresariales*, 14(2), 47–54. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2632/2212>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (febrero, 2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292 <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Oliveira, M. C. Pereira, V. S. & Magri, A. L. (noviembre, 2019) Building professional identity: a study with female managers who are baby boomers, generation Xers, and millennials. Vol. 17. <https://doi.org/10.1590/1679-395175314x>
- Patota, N. & Schwartz, D. (septiembre, 2007). Leveraging Generational Differences for Productivity Gains. *The American Academy of Business Journal*. Vol. 11(2), 1–10.
- Pautt, G. (junio, 2011) Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. Vol. 19 (1), 213-228. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
- Porter, TH, Gerhardt. MW, Fields, D. y Bugenhagen, M. (enero, 2019). An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials. *The Journal of Social Psychology*, 159(2), 138-152. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1570902>
- Putriastuti, B. C. y Stasi, A. (s/f, 2019). How to lead the millennials: a review of 5 major leadership theory groups. *Journal of Leadership in Organizations*, 1 (2), 12-13. <https://doi.org/10.22146/jlo.46562>
- Riggio, R.; Reichard, H.; Salinas, C. y Cole, E. (enero, 2003) The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. In: *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, vol. 7, n° 2, p. 83.

- Rohrich, R. J. y Rodríguez, A. M. (mayo, 2020). Millennial Leaders: Ready or Not, Here They Come. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 145(5), 1331-1337. <https://doi.org/10.1097/PRS.0000000000006753>
- Ruiz A. & Maduca M. (septiembre, 2020). El Buzón de Pacioli: El Impacto de los Millennials en el mercado laboral, un Análisis Descriptivo en Ciudad Obregón, Sonora. ITSON: Universidad.
- Sánchez, I. (febrero, 2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, 25. Universidad del Norte, 1-39.
- Sánchez, I. (julio, 2017). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis (1ra edición impresa). Editorial Universidad del Valle.
- Stanimir, A. (abril, 2015). Generation Y – Characteristics of Attitudes on Labour Market. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.6(2S5). <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n2s5p22>
- Strauss, W. y Howe, N. (enero, 1991). *Generations: The History of America's Future, 1584-2069*. William Morrow & Company.
- Towler, A. (diciembre, 2006). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00154.x>
- Turner, M. J., Way S. A., Hodari D., Witteman W. (mayo, 2017). Desempeño de la propiedad hotelera: el papel de la contabilidad de gestión estratégica. *Revista internacional de gestión hotelera*, 63, 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.001>
- Turner, MJ, Way, SA, Hodari, D. y Witteman, W. (2017). Desempeño de la propiedad hotelera: el papel de la contabilidad de gestión estratégica. *Revista internacional de gestión hotelera*, 63, 33-43. <https://doi.org/10.3232/GCG.2021.V15.N3.03>
- Valenti, A. (abril, 2019). Leadership Preferences of the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 19 (1), 75-84. <https://doi.org/10.33423/jbd.v19i1.1357>
- Vijaybaskar, L. (marzo, 2020). A new leadership model for millennial leaders in the innovation age. *Contemporary Management Research*, Vol. 14(1), 1-17.

Anexos

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1. Introducción

Buenos días / Buenas noches. Mis nombres y apellidos son Gerardo José Barandiarán Navarro. Soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT). Me encuentro en este momento frente a usted para indagar y analizar las características del liderazgo de los directivos millennial en la agencia donde labora. Con el propósito, de proporcionar estrategias para fortalecer las relaciones laborales y lo que conlleve con ello.

2. Consentimiento Informado

Es imperante su respuesta sincera, pues su punto de vista es fundamental para esta investigación. Le garantizaremos la confidencialidad de sus respuestas y los resultados obtenidos de nuestra conversación serán utilizados únicamente para fines científicos y la contribución de conocimiento. Si considera detener la entrevista o no responder una pregunta en específico, es libre de hacerlo.

Ante todo, lo mencionado anteriormente ¿Usted está de acuerdo con empezar esta entrevista?

3. Objetivos

Comprender la subcategoría orientada hacia las tareas en el liderazgo del directivo millennial en una agencia financiera de Chiclayo.

Comprender la subcategoría orientada hacia las personas en el liderazgo del directivo millennial en una agencia financiera de Chiclayo.

DATOS GENERALES:

Puesto laboral.....

Género/Directivo: Varón____ Mujer____

Género/colaborador: Varón____ Mujer____

Cuestionario: Entrevistas a profundidad - Colaboradores de las agencias de una entidad financiera sobre el liderazgo de los directivos millennial

1. ¿Conoce las normas, políticas y estructura jerárquica de la organización? ¿Qué opina de ellas?
2. ¿Existe algún tipo de supervisión y control? ¿Cuál es la forma en que lo realizan? ¿Qué opinión tiene con respecto a ellas?
3. ¿Miden tu nivel de desempeño periódicamente? ¿Recibes retroalimentación con respecto a tu desempeño?
4. ¿Te dan las indicaciones y órdenes sobre tu trabajo en forma clara y entendible? ¿Qué opinas sobre este aspecto?
5. ¿Te asignan trabajo de responsabilidad? ¿Se te explica el nivel de responsabilidad que involucra las tareas asignadas?

6. ¿Cuál es el tipo de poder que ejerce tu supervisor, jefe y/o gerente? ¿Se sustenta en su calidad de personal y profesional o simplemente porque tiene un rango superior dentro de la empresa?
7. ¿Tu supervisor, jefe y/o gerente escucha tus dudas sobre una orden y opinión con respecto a tu trabajo? ¿Te da retroalimentación continua sobre tu trabajo? ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros de trabajo? Explicar.
8. ¿Cómo consideras que es la toma de decisiones de tu supervisor, jefes y/o gerente? ¿Te permiten participar en la toma de decisiones con respecto a tu trabajo?
9. ¿En tu organización incentivas el trabajo en equipos? ¿Consideras que existen equipos eficientes y eficaces de trabajo en la empresa? Explicar
10. ¿Tu supervisor, jefe y/o gerente promueven un ambiente de confianza, respecto, involucramiento y compromiso con la organización? Explicar
11. ¿Cómo es la relación con tu supervisor, jefe y/o gerente? Explicar
12. ¿Tu supervisor, jefe y/o gerente te motiva en el trabajo? ¿Se preocupa por tu mejora de ingresos? ¿Se preocupa de tu mejora a nivel personal y profesional? ¿Se preocupa por tu enfoque en el servicio al cliente interno y externo?

4. Cierre

Se le agradece su participación, la información obtenida por la entrevista será de gran ayuda para la investigación.

Categoría	Definición Conceptual	Definición Operacional	Subcategoría	Ítems	Técnica	Instrumento
Liderazgo	El líder realiza un proceso para la influencia de sus colaboradores, guiando al equipo hacia los objetivos organizacionales, alineados a una serie de comportamientos, conductas, códigos y normativas plasmadas por la empresa; conduciendo sobre todo al grupo en a través de los obstáculos y aprovechar las oportunidades. (Galarza, Carrillo, Carrillo; 2019)	Se utilizarán dos entrevistas semiestructuradas sustentado por el modelo metodológico presentado por PhD. Iván Darío Sánchez Manchola (2008), fruto de la revisión de literatura de los cuatro enfoques del liderazgo existentes. Donde se extrajeron 12 preguntas en base a sus ítems para medir las subcategorías a partir de la percepción del seguidor.	Orientación hacia las tareas	Normas, Objetivos y Estándares.	ENTREVISTA	GUÍA DE ENTREVISTA
				Control.		
	Desempeño.					
	Órdenes.					
	Responsabilidades.					
	Poder.					
	Comunicación.					
	Toma de decisiones.					
Orientación hacia las personas	Trabajo en equipo.					
	Ambiente de trabajo.					
	Relaciones directivo-colaborador.					
	Motivación.					

Pregunta de investigación	Objetivo general	Categoría	Subcategorías	Ítems
<p>¿Cuál es el tipo de liderazgo que desarrollan los directivos millennial en la agencia de una entidad financiera en Chiclayo ?</p>	<p>Analizar las características del liderazgo de los directivos millennial en una agencia de una entidad financiera en Chiclayo</p> <hr/> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender la subcategoría orientada hacia las tareas en el liderazgo del directivo millennial en una agencia financiera de Chiclayo. • Comprender la subcategoría orientada hacia las personas en el liderazgo del directivo millennial en una agencia financiera de Chiclayo. 	<p>Liderazgo</p>	<p>Orientación hacia las tareas</p> <hr/> <p>Orientación hacia las personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Normas, Objetivos y Estándares. - Control. - Desempeño. - Órdenes. - Responsabilidades. - Poder. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación. - Toma de decisiones. - Trabajo en equipo. - Ambiente de trabajo. - Relaciones directivo-colaborador. - Motivación.
Diseño y Tipo de Investigación	Población y Muestra	Procedimiento y procesamiento		Técnica e Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> - Cualitativo. - Estudio de caso. 	<p>La población son 12 colaboradores, los cuales darán su percepción acerca de sus directivos millennial en una agencia de una entidad financiera. El muestreo es no probabilístico- censal.</p>	<p>Procedimiento: El medio para realizar las entrevistas fue por la vía llamada telefónica, en horas de la noche entre las 7pm a 11pm.</p> <p>Procesamiento: Las entrevistas serán transcritas a Microsoft Word. Posteriormente se utilizó Microsoft Excel para su análisis mediante la revisión de resultados y examinación de la información recogida, tenidos en cuenta los objetivos planteados para la elaboración del estudio.</p>		<p>Se utilizarán una guía de entrevista en base al modelo teórico realizado por PhD. Iván Darío Sánchez Manchola (2008)</p>

Ficha de autorización

Carta de Autorización

Chiclayo, 27 de Setiembre de 2021

Señor
Silva Guevara, Joel Alexander.
Cargo: Gerente de Agencia.
Agencia del Banco de Crédito en Real Plaza.

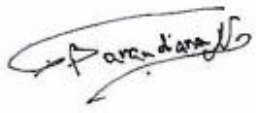
Mi nombre es Gerardo José, Barandiarán Navarro; identificado con el número de DNI 72471008, estudiante de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), del décimo ciclo; bajo la asesoría del docente Guillermo Cabanillas Holguín.


El motivo de la presente carta es solicitar su autorización para la realización de mi investigación, cuyo título es "Percepción del colaborador sobre el liderazgo de los directivos millennial en una agencia de una entidad financiera en Chiclayo, 2021". La misma que está dirigida a entidades financieras.

El objetivo principal de esta investigación es realizar un estudio al liderazgo ejercido por el directivo millennial, bajo la perspectiva de los colaboradores y poder estudiar la influencia del líder en base a dos dimensiones claves; trato a las personas y orientación a las tareas.

La información proporcionada para fines del estudio, se mantendrá con absoluta reserva, respetando los parámetros éticos en investigación.

Atentamente.
Barandiarán Navarro, Gerardo José
DNI 72471008




Joel Alexander Silva G.
Gerente de Agencia
DNI 42504307 / USAT 122526
División de Atención al Cliente