

**ESTUDIO DE CASO APLICADO A UNA AGENCIA FINANCIERA
CHICLAYANA SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DE LOS
DIRECTIVOS MILLENNIAL EN 2021**

**CASE STUDY APPLIED TO A FINANCIAL AGENCY IN CHICLAYO ON THE
LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF MILLENNIAL MANAGERS IN 2021**

Gerardo J. Barandiarán Navarro¹ y Raúl Camacho Cuzquén²

Nota sobre los autores:

¹ Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Chiclayo, Perú.



<https://orcid.org/0000-0002-3388-1241>

² Maestrando en Comunicación y Educación, Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Argentina.



<https://orcid.org/0000-0002-3414-0867>

Esta investigación fue financiada con recursos de los autores. Los autores no tienen ningún conflicto de interés al haber hecho esta investigación.

Remita cualquier duda sobre este artículo al siguiente correo electrónico: gerardo7.barandiaran@gmail.com

Recibido:07/11/2023 Corregido:15/04/2024 Aceptado:18/04/2024



Copyright (c) 2024 Gerardo J. Barandiarán Navarro y Raúl Camacho Cuzquén. Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Xihmai 64

ESTUDIO DE CASO APLICADO A UNA AGENCIA FINANCIERA CHICLAYANA SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS MILLENNIAL EN 2021

CASE STUDY APPLIED TO A FINANCIAL AGENCY IN CHICLAYO ON THE LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF MILLENNIAL MANAGERS IN 2021

Resumen

En América Latina, en el último quinquenio, los millennial han ocupado el 40% de los puestos directivos en sus organizaciones. Por lo tanto, se llevó a cabo un estudio en una agencia financiera para analizar el liderazgo de los directivos millennial bajo las subcategorías "orientación hacia las tareas" y "orientación hacia las personas", siguiendo la teoría de Sánchez Manchola. El estudio es cualitativo, de tipo aplicado, de nivel descriptivo y se ha diseñado como un caso. Por lo tanto, la técnica utilizada fue la entrevista y el instrumento utilizado fue la guía de entrevista; se aplicó a 12 empleados de una agencia bancaria en el centro comercial Real Plaza de Chiclayo entre marzo del 2021 y julio del 2022. Cuyos hallazgos muestran varios enfoques de liderazgo en los directivos de la generación del milenio.

Palabras Clave: *Directivos Millennial, Instituciones Financieras, Liderazgo, Orientación hacia las personas, Orientación hacia las tareas.*

Abstract

In Latin America, in the last five years, millennials have occupied 40% of management positions in their organizations. Therefore, a study was conducted in a financial agency to analyze the leadership of millennial managers under the subcategories "task orientation" and "people orientation", following Sanchez Manchola's theory. The study is qualitative, applied, descriptive level and was designed as a case study. Therefore, the technique used was the interview and the instrument used was the interview guide; it was applied to 12 employees of a bank agency in the Real Plaza shopping center in Chiclayo between March 2021 and July 2022. The findings show several approaches to leadership in the managers of the millennial generation.

Keywords: *Millennial managers, Financial Institutions, Leadership, People orientation, Task 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 (p.7). Dicha generación posee distintos nombres y diversa cronología acorde a cada autor, sin embargo, para De la Garza et al. (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 un cambio generacional en cargos de alta gerencia en el último quinquenio marcado por la generación del milenio en un 40% del total de las empresas consultadas. Por consiguiente, se está convirtiendo en la inquietud primordial de las organizaciones que buscan las formas de prepararlos para los puestos de liderazgo (Porter et al. 2019).

Por ende, entidades financieras como el Banco Santander impulsan programas como el “Young Leader”, que, explica el diario *La Vanguardia* (2021), busca involucrar a los líderes de hoy con sus prospectos a líderes para unirlos en actividades idóneas permitiendo la transferencia 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 las características y formas de liderar de los jóvenes millennial que, para Gabriel et al. (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.

Por tal motivo, se realizó la investigación en una institución bancaria ubicada en la ciudad de Chiclayo, la cual, posee ocho sedes diseminadas en el espacio geográfico anteriormente mencionado donde una generación de jóvenes se desarrolla laboralmente y empiezan a tornarse directivos, como ocurrió en el caso de cuatro agencias de dicha entidad. En relación con estos líderes, hoy por hoy, modifican la concepción de la administración de las actividades como la relación con las personas; a diferencia de las anteriores generaciones actuantes en dicho rol de liderazgo, por lo que, los colaboradores deberán adaptarse al “nuevo” entorno controlado por el liderazgo del directivo millennial.

De modo que, el propósito para la elaboración de esta investigación se genera por la existente necesidad en el mercado laboral de realizar un estudio sistemático, con el fin de analizar la percepción del liderazgo ejercido por el líder millennial en las empresas 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. Surge, entonces, la 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 los objetivos específicos son: comprender las subcategorías de orientación hacia a las tareas y hacia las personas como parte del liderazgo que ejercen los directivos millennial de una agencia en una entidad financiera de Chiclayo.

Marco Teórico

En la indagación realizada por Galarza et al. (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, De Oliveira et al. (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.

En 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 et al., 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 los millennials 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 malusias en diversos sectores, se evidenciaron características generacionales relevantes como: la innovación por una 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 sociales, donde su más ansiado anhelo es un equilibrio entre sus dos vidas.

Siguiendo con la línea de pensamiento, Cubeiro y Díaz (2018) indican que el millennial percibe de forma distinta al liderazgo ante sus contrapartes generacionales, debido a que se centra en motivar a sus colaboradores, encaminar el trabajo e infundir ideas para armar equipos y está dispuesto 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, porque 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 ofrecen numerosas retroalimentaciones continuas y manejan 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 de la competitividad de la organización (Machado y Galarza, 2017). Por este motivo, Sánchez Manchola (2017) propone un modelo de liderazgo con base a toda una serie de teorías organizacionales contemporáneas referidas a los líderes de distintas épocas; cuya exhaustiva revisión literaria le permitió hacer un énfasis en dos subcategorías; “la orientación hacia las tareas” y “la orientación hacia las personas”, donde a partir de toda la data procesada se pudo determinar qué factores actúan en el proceso de liderazgo actual y, por lo tanto, influye en el líder millennial.

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 “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 (en Sánchez Manchola, 2017, p. 99) recalca la importancia del aprendizaje de los procesos estandarizados y procedimientos adecuados para distintas situaciones.

Luego tenemos el ítem “Control”, que para Turner et al. (2017) es el envío de datos por los distintos indicadores para un adecuado sistema de información el cual otorgará 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”, Hersey y Blanchard (en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) mencionan 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 (en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) recomiendan supervisar el trabajo del equipo hacia el objetivo propuesto.

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 solo reciben órdenes o indicaciones, sino también sepan la contribución que le harán 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 Gento y Cortés (en Heredia y Fonseca, 2020) el directivo debe ser un líder percibido como aquella persona con poder, capaz de aceptar la responsabilidad de los acontecimientos acaecidos durante su periodo de liderazgo; además, McGregor (en Sánchez Manchola, 2017, p. 100) indica que el directivo debía ser el estimulador que permitiera la inducción de su personal con base en las responsabilidades manifestadas por la organización. Del mismo modo, Hersey y Blanchard (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”, para el que Amorós (2007) define como la facultad del líder para influenciar en el comportamiento de sus

seguidores tanto a nivel personal, como profesional (p. 162). En ese sentido, Sánchez (en Geraldo et al., 2020) consideraba que el directivo debía poseer un poder legítimo otorgado por la organización acorde a su puesto ocupado, con la finalidad de permitirle brindar facultades para su proceso de liderazgo.

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 “La comunicación”, donde numerosos investigadores consideran a esta como una parte importante del liderazgo de los directivos; siendo avalada por los autores Frese et al. (2003); Riggio et al. (2003) y Towler (2006) quienes expresan que es fundamental para liderar, porque mantiene los lazos afectivos entre el directivo, los seguidores y la entidad. Para ello, las empresas deben estructurar canales o enlaces comunicativos más eficientes, así como también asertivos para garantizar el dinamismo y la fluidez de los mensajes donde se perciba honestidad y apertura. (Honorato et al., 2021)

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 (en Sánchez Manchola, 2017, p.102) invitan 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 la 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 a la resolución de conflictos inherentes del trabajo a través de ideas creativas. Asimismo, Blake y

Mounton (en Sánchez Manchola, 2017, p.103) identificaron características útiles para el equipo como: el espíritu de equipo, compromiso, respeto y confianza.

Posteriormente, el ítem de “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. (en Sánchez Manchola, 2017, p.103) consideran los siguientes aspectos para un eficiente ambiente laboral: 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 (2000), Guillén (2005) y Moss et al. (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, Morales-Alicea et al. (2024) consideraban fundamental las relaciones entre los directivos y sus trabajadores para establecer la unión entre los miembros porque permiten forjar compromiso, así como también, otros comportamientos a favor del equipo.

Por último, el ítem “Motivación”, sobre el que Sánchez Manchola (2017) 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 (Sánchez et al., 2017). Por este motivo, Gelade y Young (2011) expresan que la satisfacción del cliente sobre la organización es a consecuencia de un trabajador motivado. Por dicha razón, es necesario un líder transformador para encaminar el desempeño del colaborador a la realización de los objetivos propuestos para la empresa (Bass, 2000).

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.

Marco Metodológico

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 et al., 2014). El modelo teórico propuesto para la investigación fue el realizado por el PhD. Iván Sánchez Manchola (2008); teniéndose en cuenta que se diseñó una entrevista a profundidad de naturaleza semiestructurada 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 de 16 integrantes, donde se encuentran 2 directivos millennial (gerente y supervisora), añadiendo 14 colaboradores. Sin embargo, 2 trabajadores fueron excluidos debido al corto tiempo en la agencia estudiada y al ser rotados constantemente acorde a las necesidades de la 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 De la 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; luego, la información 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 mantuvieron 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 diferenciado, 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 conoce las normas, objetivos y estándares para dirigir el trabajo tanto de sus seguidores como de él mismo. La sapiencia del ítem le permite solucionar problemas y preguntas principalmente de sus áreas de influencia; sin embargo, aún le falta el manejar y aprender ciertas actividades estandarizadas en la agencia. Este conocimiento le ofrece trazar las metas individuales como colectivas y con las herramientas de control dadas por el banco, este las moldea a su conveniencia para recabar información necesaria para dicho control.

Estas herramientas son: la llamada a clientes al azar para comprobar la “satisfacción del cliente”, las reuniones semanales o los correos electrónicos para retroalimentaciones, así como también, impartir órdenes o indicaciones sobre los horarios o funciones semanales y, el reloj comercial, este es un indicador evaluador de manera mensual, pero el directivo la utiliza para recabar información y pasar dicha data al Excel para evaluar el desempeño de su equipo de trabajo y agencia de forma diaria.

También emplea una estructura para tomar decisiones con base en la estructura jerárquica, utilizando los canales de comunicación tecnológicos con sus superiores o colegas y los medios tradicionales del habla con sus colaboradores con el fin de recopilar información, involucrando a las personas necesarias para solucionar las dudas de este o las que el equipo de trabajo posea y de las cuales no tenga una respuesta. Posee un control retroalimentativo porque al finalizar sus actividades evalúa desempeños y brinda indicaciones de mejora de las operaciones e incluso contribuye al mayor dinamismo fluido de los movimientos internos de la agencia. De igual forma, las relaciones con sus colaboradores son principalmente laborales y posee pocas relaciones amistosas, ya sea por el apoyo ofrecido en alguna oportunidad a sus colaboradores o por años de trabajo juntos. En ocasiones, su toma de decisiones es unilateral, y en las reuniones suelen conversar sobre el banco, las retroalimentaciones, la corrección de errores y el comprometerse.

Asimismo, su manera de realizar dicho tipo de control se enfoca en el resultado final, esto le permite ofrecer retroalimentaciones a sus colaboradores, tras conocer el rumbo de la agencia hacia la meta. Su forma de controlar se debe a la carga laboral que le impide estar en cercanía con sus equipos de trabajo, esto le obliga a usar canales de comunicación tanto tecnológicos como tradicionales, acorde a sus tiempos para dar actualizaciones internas, órdenes, responsabilidades o brindar tanto felicitaciones como castigos a quien le amerita. Se evidencian intentos por involucrar al área de asesores y guía de agencia, donde el primero se aprecia más compacto; mientras, el segundo se observa aislado e insinúa que los cambios ocurren por el cambio del

gerente regional. Se caracteriza por tener una motivación transaccional con el área de asesores, porque les inspira a trabajar el bono, los clientes y objetivos de la agencia encomendados por el banco; esto se aprecia por su alta preocupación hacia el cliente, y su priorización al indicador “satisfacción al cliente”.

Caso contrario, pasa con el área guía de agencia, quienes indican una falta de motivación lo cual es nocivo para el clima laboral de la agencia. El área de asesores le catalogan como democrático porque el objetivo del gerente es mantener el ambiente laboral óptimo, así mismo, les escucha las opiniones o dudas para la mejora constante del trabajo, sin embargo, guía de agencia le considera un coercitivo-benévolo manifestando que este posee preferencias entre las áreas y no les da confianza. Por último, el gerente les permite a sus colaboradores inducir en el trabajo la delegación de funciones de acuerdo con lo estipulado en reuniones y acorde al nivel de confianza que les tiene con algunos y les da autonomía a sus subordinados.

Con relación al liderazgo ejercido por la supervisora se evidencia una sabiduría hacia las normas, los objetivos y los estándares, lo cual le ofrece en la agencia ser ejemplo para los colaboradores. A su vez, les orienta a estudiar y comprender este ítem para un mejor desarrollo y desempeño por parte de los subordinados. A pesar de ello, presenta inconvenientes al equilibrar su vida personal con la profesional, lo cual le aleja en ciertos momentos de su función de directivo. Saber las normas, objetivos y estándares le ofrece un uso eficiente de los controles para analizar el desempeño de sus subordinados empleando, como el gerente, todos los recursos necesarios y adaptarlos a su propia necesidad. El control realizado por ella es presencial y se guía de la observación con el fin de arreglar los errores en el momento, además, ella brinda órdenes con fácil terminología, evitando términos especializados para hacer más sencilla la comprensión. También se preocupa por entregarles información actualizada sobre la situación de la organización, la agencia, las operaciones y la mejora de la atención al cliente a sus seguidores.

La señorita posee una estructura similar a la del gerente para su toma de decisiones pues involucra a las personas idóneas para aclarar sus dudas y exponer opiniones, con la finalidad de tomar la mejor decisión. Mediante el uso de la estructura jerárquica de la entidad, esto le permite lograr consensos con los colaboradores y gestionar su información notificando dudas u opiniones al gerente de agencia o regional. Reconoce el aporte de sus equipos de trabajo, también, emplea un control concurrente por su cercanía al colaborador. Ella no se separa de su equipo, lo cual le permite dirigir órdenes precisas en el momento adecuado; hecho que contribuye a su buena relación con todos los seguidores, generando confianza y aportando considerablemente a la preservación del ambiente laboral y a hacer más amena una toma de decisiones en equipo. La supervisora emplea todos los canales disponibles como el gerente para comunicar alguna orden, indicación o decisión y los sentidos de esta comunicación son tanto ascendentes como descendentes. Por otro lado, su manejo del trabajo en equipo tiene un efecto en la toma de decisiones y ambiente laboral porque favorece a más opciones para el primero; generando compromiso y participación en los colaboradores.

Su manera de gestionar el control le permite utilizar el canal tradicional de diálogo con sus colaboradores sobre los progresos, agravios o errores de su equipo; de igual manera, fortalece a su área de influencia porque genera equipos compactos con gran impacto en las operaciones. Su motivación es transformacional porque dirige al equipo a dejar sus posiciones actuales por una mejor, se preocupa por ellos como por la atención al cliente. Concerniente al poder ejercido por la supervisora, es considerada una persona tanto democrática como auténtica por el alto grado de involucramiento de sus seguidores e integridad, 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 y brinda autonomía para realizar el trabajo.

Ante ello, 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 del 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 circunstancial, mostrando, a grosso modo, flexibilidad en las diversas situaciones 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 ítems se irán mencionando a medida que se vayan analizando y desarrollando hasta finalizar con sus respectivas categorías emergentes.

Orientación hacia las tareas	Gerente	Supervisora
Normas, objetivos y estándares	Poseen conocimiento de las normas, objetivos y estándares.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Explica la elaboración de las actividades. ● Le falta conocer algunos estándares (lineamientos del banco). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desequilibrio en su vida personal-laboral. ● Orienta a estudiar y es un ejemplo para su equipo y la agencia.
Control	Alto control.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Solicita hacer a sus equipos reportes diarios. ● Utiliza los resultados para dialogarlos en reuniones, enviar correos institucionales, evaluar los indicadores y llama a clientes de banco para corroborar. ● Opiniones divididas entre sus dos áreas: Algunos dicen que no es hostigante y otros mencionan que es asfixiante. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisa las acciones de sus seguidores de manera presencial. ● Usa la observación para la corrección de error y brinda apoyo.
Desempeño	Elevada medición del desempeño mediante el monitoreo de una serie de indicadores denominados “Reloj Comercial”.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofrece reuniones para actualizar información sobre rendimientos, el banco u operaciones. También usa el correo institucional. ● El área guía de agencia, recibe poca retroalimentación de sus actividades y, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Actualiza a su equipo y agencia con datos adicionales de los canales de información del banco. ● Se toma el tiempo de contabilizar las operaciones y de esa manera actualizar sus sistemas de monitoreo.

Gerardo J. Barandiarán Navarro y Raúl Camacho Cuzquén
 Estudio de Caso Aplicado a una Agencia Financiera Chiclayana Sobre las Características
 del Liderazgo de los Directivos Millennial en 2021
 Revista *Xihmai* XIX (37), 63-96, enero-junio 2024

	además, indican no ser explicados adecuadamente los indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> Realiza retroalimentaciones con base en su supervisión a fin de corregir errores.
Órdenes	Las órdenes dadas son claras y entendibles.	
	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza para ello el correo institucional y son reforzadas con las reuniones semanales. El área guía de agencia, indica tener poca explicación por parte de su directivo sobre las acciones a realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza términos comunes para una mayor comprensión de las indicaciones. Les tiene confianza a sus colaboradores y les transmite optimismo.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> A algunos les entrega actividades de responsabilidad, por delegación. Pues ofrece este tipo de trabajo en base al nivel de confianza del colaborador. Cuando brinda el trabajo de responsabilidad a algunos, les brinda explicación de lo que deben realizar y su importancia, a otros simplemente les indica y apela que ellos sabrán que hacer o la importancia de la acción para su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Les brinda trabajo de responsabilidad, la cual es llamada por su equipo de trabajo como "dualidad". Les ofrece la autonomía suficiente para realizar ciertas operaciones con base en la confianza hacia el colaborador. Brinda explicaciones sobre la importancia de su trabajo, como también, del nivel de responsabilidad.
Poder	<p><i>Área de Asesores de Ventas y Servicios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Participativo. Auténtico. <p><i>Área Guía de Agencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Coercitivo-Benévolo. Considerado desconfiado, tiene preferencias y es poco empático. 	<p><i>Área de Promotores de Agencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Participativa. Auténtica.

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, tanto por su conocimiento y manejo de las políticas organizacionales como de los procesos estandarizados que los líderes aportan al enfoque de eficiencia y la consecución del logro hacia las metas tanto individuales como grupales, y aunque las lideresas tienden a mostrar una falta de equilibrio entre su vida personal y el 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 ítems se irán mencionando a medida que se

vayan analizando y desarrollando hasta finalizar con sus respectivas categorías emergentes.

Orientación hacia las personas	Gerente	Supervisora
Comunicación	Tienen canales eficientes con sus superiores, colegas y colaboradores.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Les explica dudas sobre sus labores en la agencia y posee un diálogo fluido. ● Al no tener la respuesta de una pregunta, él pregunta hasta aclararla y luego se encarga de explicarles o pasar la data a todos. ● La retroalimentación se dirige a los seguidores tras la observación de los resultados finales. <p>✓ <i>Área de Asesores</i>: Brindan un diálogo abierto.</p> <p>✓ <i>Guía de Agencia</i>: Percibe un diálogo flojo y una nula retroalimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dialogan sobre los horarios de almuerzo (brinda prioridad a los colaboradores con más años de servicio en banco), distribución de trabajo y discrepancias en las relaciones laborales dentro de la agencia. ● Ofrece una buena retroalimentación sobre su desempeño. ● Favorece el diálogo abierto.
Toma de decisiones	La estructura para la toma de decisiones es la escala jerárquica, porque entre ellos se notifican y/o consultan a sus colaboradores, colegas y/o el gerente regional. Además, les brindan autonomía a sus seguidores.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Considerada como acertada eligiendo lo mejor para la agencia y el cliente. <p>✓ <i>Área de Asesores</i>: La toma de decisiones es capaz de mantener el ambiente laboral en equilibrio.</p> <p>✓ <i>Guía de Agencia</i>: Toma las decisiones de forma subjetiva, a causa de la falta de experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilidad y asertividad al elegir lo mejor para su equipo de trabajo.
Trabajo en equipo	Ambos tienen la capacidad de evaluar a sus equipos con base en sus habilidades y destrezas, para armar los grupos de horarios.	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Área de Asesores</i>: El mensaje para trabajar en equipo se basa en lograr mantener el indicador de satisfacción del cliente, elevado. ✓ <i>Guía de Agencia</i>: Percibe un trabajo en equipo tras el cambio de gerente regional. Por lo cual, es considerado forzoso y no eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Equilibra el trabajo de toda su área, mediante el efectivo armado de los grupos.
Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Área de Asesores</i>: Es cuidadoso con el ambiente laboral de esta área y busca el compromiso en las reuniones semanales de sus colaboradores. Además, usa el correo institucional para solucionar problemas como las consultas. ✓ <i>Guía de Agencia</i>: Revelan su disconformidad por las estrategias empleadas porque perciben una 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Reconoce esfuerzos y apoya en la mejora para superarse. ● Acompaña en el proceso del trabajo. ● Genera compromiso e involucra a sus seguidores. 	

	reacción tras el cambio de gerente general de la institución financiera.	
Relaciones directivo - colaborador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Área de Asesores</i>: Relación diversa entre amistosa y laboral. Lo primero se debe a causa de los años laborando en la entidad y el apoyo recibido por el directivo. ✓ <i>Guía de Agencia</i>: Relación netamente laboral, fría, distante. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relación amistosa, respetuosa, apreciada y de cariño. Además, poseen una comunicación abierta.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Área de Asesores</i>: Algunos indican que les desea su autorrealización. También, se preocupa demasiado por su mejora salarial y el bono. Además, los quiere capacitados, actualizados y busca su mejora constante. Sin embargo, le da más importancia a la comodidad del cliente que de sus equipos. ✓ <i>Guía de Agencia</i>: No perciben motivación, no se preocupa por su sueldo, ni cómo se siente el área. Además, observan una preocupación del directivo más orientado hacia el cliente que en sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conoce las necesidades y expectativas para incentivarlos. ● Les brinda optimismo y no desea verlos estancados profesionalmente. ● Se preocupa por su salario, como por su nivel personal y profesional.

Analizando los ítems en cuestión 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, la empresa le brinda la data y estructuras, tanto 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 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 labora en ellas. Además, de todo lo mencionado previamente, el líder millennial les coloca prioridad a los aspectos teóricos propuestos por Blake y Mounton con respecto 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 estos líderes es crucial para su administración, por tal motivo, se enfocan acorde al tipo de motivación expuesto por Bass (2000).

Discusión

Los resultados conseguidos brindaron el siguiente hallazgo relevante donde se identificaron varios 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 et al. (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 (2018) señala a la jubilación de las anteriores generaciones como la principal causante de la emergente promoción de estos jóvenes a las jefaturas de sus empresas; esto va ligado a la investigación de Gabriel et al. (2020) quienes explican al liderazgo millennial como una imitación al de sus anteriores mentores, modificada al incluir las experiencias propias 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 personas altamente comprometidos al equipo, ambiente de trabajo y continuo aprendizaje. Esto va en concordancia con lo indagado por De Oliveira et al. (2019) quienes observan en las directivas millennial (mujeres) eficiencias en la 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. 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 et al. 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 hacer sus labores.

Comenzando la primera subcategoría “orientación hacia las tareas”, la investigación realizada por Galarza et al. (2019) indica 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 en este primer ítem con el fin de optar una conducta definida para ejercer sus labores adecuadamente, la cual guíe a sus trabajadores a aprenderlas.

Del mismo modo, Galarza et al. (2019) indican la importancia de ejercer un control directo de ciertas actividades como en los acuerdos singulares aceptados por los colaboradores, esto coincide con Gabriel et al. (2020) quienes revelan sobre el directivo millennial, ser capaz de orientar las acciones a las expectativas de los colaboradores, así como también, dar un monitoreo de sus desempeños a sus seguidores con todas las herramientas disponibles. Por ello, los resultados van alineados con sus palabras porque ambos directivos dan uso de todos los medios posibles para intentar ejercer un correcto control del desempeño; a pesar, de tener cada uno un control distinto siendo el de la supervisora concurrente, mientras, el del gerente es retroalimentativo. A continuación, 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. Además, 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. Esto concuerda con Pautt (2011) quien mira al directivo como aquella persona capaz de brindar órdenes, pero su equipo debe ser el idóneo para captarlas y ejecutarlas.

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. Las entrevistas revelan que los directivos millennial del sector financiero dejan integrar al seguidor a su trabajo, también, delegan actividades para el aprendizaje, aunque algunos se basan del nivel de confianza e incentiva su involucramiento, otorgando explicaciones de los niveles de responsabilidad de las tareas asignadas, aunque a veces el gerente lo obvia por considerarlo fácil.

Finalmente, la indagación dada por De Oliveira et al. (2019) argumenta sobre el poder del líder millennial como flexible porque toman acciones a fin de fortalecer las relaciones sociales pues, estos no solo desean una autoridad por cargo, sino que se les consideren como tal. Del mismo modo, un estudio realizado por Gabrielova y Buchko (2021) manifiesta que los directivos millennial al ser primerizos en estos puestos presentarán mínimas posibilidades de actuar correctamente en el cargo pues, no están preparados a nivel intelectual como en habilidades blandas para gestionar sus funciones de manera efectiva. Esto coincide con los resultados dados por las áreas de promotores, así como también, de asesores porque sus intuiciones indican sobre sus directivos millennial las cualidades de líderes democráticos y auténticos al analizar sus conductas similares tanto dentro y fuera de la agencia; aunque los calificativos por guía de agencia hacia su directivo lo identifican como un líder autoritario-benévolo evidenciando una carencia de habilidades blandas por parte del mismo para integrar y apoyar a ambos equipos de trabajo bajo su disposición.

Los hallazgos encontrados con base a la primer subcategoría “orientación hacia las tareas”, en el directivo millennial de rango alto son los siguientes: el gerente explica el desarrollo de las actividades laborales, 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 tareas no se 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 participativo, mientras, en guía de agencia es coercitivo-benévolo. Por otro lado, los hallazgos encontrados en el directivo millennial de rango medio son las siguientes: la supervisora orienta a estudiar las políticas y estándares para sus labores, aunque aún busca una 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 tanto por inducción como por delegación, ofreciendo una adecuada retroalimentación a quien lo ameritan; referente al poder ejercido es participativa por su alta confianza al talento de su equipo.

Con 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 y Buchko (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 la forma de liderar de esta generación en mención le otorga un cierto grado de independencia en sus labores. El resultado comprueba 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.

Del mismo modo, 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 sus labores. Además, Gabrielova y Buchko (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, agregando que, el trabajo en equipo les hace bien cuando logran objetivos comunes. Esto coincide 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.

Asimismo, Gabriel et al. (2020) afirman 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, añaden 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 De 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 del apoyo y relación de años en el entorno laboral.

Por último, la motivación, bajo el estudio de Galarza et al. (2019) mencionan 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 (2000), 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 buena motivación se debe al impacto hacia sus seguidores de forma intrínseca; con ello, verificamos el logro de ambos líderes.

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, que con guía de agencia no se evidencia liderazgo alguno. 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, los del equipo de guía de agencia evidencian todo lo contrario, pero indican que su líder trataba de mejorar la situación decadente. Esto se puede deber a la carga de trabajo del líder millennial y al porcentaje dispar respecto a importancia entre las dos áreas de trabajo. Mientras, 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, 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 agencia donde estos laboran. Estos fueron dos jóvenes directivos de la misma edad, de alto y medio rango respectivamente; donde se encontró una disparidad sobre las dos subcategorías respondidas en los objetivos de la indagación. Además, se identificaron diferencias entre las 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.

A grandes rasgos en relación al análisis de las características de cada uno de los directivos millennial presentes en la agencia tenemos al gerente dotado de un liderazgo con una alta disposición a la orientación hacia las tareas y una baja disposición en su relación hacia las personas, principalmente con el área guía de agencia, pues perciben preferencias entre áreas, aislacionismo entre áreas en las actividades, y fallas del directivo en la administración como en la ejecución de ciertas tareas rutinarias. Entre tanto, con la supervisora se puede apreciar un liderazgo con una alta disposición satisfactoria a la orientación hacia las tareas y en la relación hacia las personas, mostrando una administración efectiva de su equipo de trabajo.

Con relación a comprender la orientación hacia las tareas, por parte de los directivos millennial, el gerente posee un manejo adecuado porque utiliza todos los medios para conseguir sus objetivos, aún le falta mejorar en ciertas estrategias para que el logro de sus metas no agobie

e incomode al personal. Para ello, deberá cursar estudios donde se le aporten conocimientos en delegación y control. En tanto, la supervisora tiene un manejo eficiente de la subcategoría porque centra todos los medios, conocimientos y experiencias posibles para ejercer los distintos ítems adecuadamente y de esa manera conseguir sus objetivos. No obstante, el sector bancario deberá implementar políticas conciliadoras para contribuir a los millennial en equilibrar su vida laboral y personal a fin de conservar a sus directivos idóneos.

Con relación a comprender la orientación hacia las personas, por parte de los directivos millennial, el gerente tiene un manejo deficiente con sus equipos de trabajo pues no les posee una confianza total, su toma de decisiones es, en su mayoría, unilateral y la motivación es distinta, pues para el área de asesores es transaccional, mientras, en guía de agencia la motivación no se aprecia. Ante ello, es evidente la necesidad de tomar cursos de habilidades blandas cuyos temas cruciales deben ser: toma de decisiones, motivación y comunicación con asertividad, y tener como estrategia un diálogo constante por los canales necesarios con el área seriamente disgustada. Mientras tanto, la supervisora posee 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.

Por último, comprender las características de los millennial 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 data tanto histórica como psicológica sobre esta generación, es crucial para entenderlos con mayor precisión al contexto sociohistórico. Es menester añadir los aspectos propios de la industria e incluir limitaciones al estudio.

Referencias

- Alton, L. (17 de enero de 2018). Millennials are ready to be leaders: Here's how they're doing it. [Página Web] *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/larryalton/2018/01/17/millennials-are-ready-to-be-leaders-heres-how-theyre-doing-it>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Escuela de Economía. USAT.
- Andina. (2 de febrero de 2020). Ejecutivos millennials toman más roles de liderazgo en las organizaciones. [Página Web] *Andina*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-ejecutivos-millennials-toman-mas-roles-liderazgo-las-organizaciones-783625.aspx>
- Baker, N. M. & Hastings, S. O. (2018). Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), pp. 920-930.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0193>
- Bass, B. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3).
<https://doi.org/10.1177/107179190000700302>
- Cañeque, M. (2013). *Aprender a Construir Equipos. Manual de Desarrollo Gerencial*. Editorial Temas.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones (9ª Ed.)*. Mc Graw Hill.
- Cubeiro, J.C. & Díaz, R. (2018). Los millennials ejercen un liderazgo diferente. *ORH Observatorio de Recursos Humanos*, (134). Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, S.L.
- Daud, S. & Was, W. N. (2020). The generic attributes of the new millennial leaders. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), pp. 455-464.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.455>

- De la Garza, M. T.; Guzmán, E. & López, J.A. (2019). Expectativas de los millenials en el contexto laboral: Un estudio de género. *UMR Management Review*, 4(1), 1-11.
<https://doi.org/10.18583/umr.v4i1.132>
- Frese, M.; Beimeel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56(3), pp. 671-698.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00754.x>
- Gabriel, A.; Alcantara, G. & Alvarez, J. (2020). How Do Millennial Managers Lead Older Employees? The Philippine Workplace Experience. *Sage Open*, 10(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244020914651>
- Gabrielova K. & Buchko A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), pp. 489-499.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Galarza, S. P.; Carrillo, Á. P. & Carillo L. P. (2019). Estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: Modelo lineal de equilibrio en resultados. *ECA Sinergia*, 10(2), pp. 96-104.
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1659
- García-Solarte, M. (junio, 2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- Gelade, G. & Young, S. (2011). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), pp. 1-22.
<https://doi.org/10.1348/096317904X22926>
- Geraldo, L. A.; Mera, A. R. & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4). <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Grossman, P. (25 de mayo de 2018). What to expect from millennials as managers. [Página Web] *Zendesk*.
<https://www.zendesk.com/blog/millennials-as-managers/>

- Grotkamp, L.; Schaumann, J. & Riehm, P. (2020). Millennial leaders' display of generational cohort stereotypes: a qualitative research approach. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2), pp. 57-74. <https://doi.org/10.22146/jlo.57406>
- Guillén, M. (2005). *Ética en las Organizaciones: Construyendo Confianza*. Pearson Educación. <https://doi.org/10.15581/004.9.25795>
- Heredia, N. L. & Fonseca, F. (2020). Administración colaborativa: el nuevo desafío para el administrador de empresas, como líder en las organizaciones. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 4(2). <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.111>
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª Ed.)*. Mc Graw Hill Education.
- Honorato, F.; Quintero, O & Amador, D. (2021). Comunicación asertiva en directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Provincial. *PODIUM. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 16(3), pp. 731-742. <http://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/989>
- La Vanguardia. (11 de enero de 2021). Relevo a punto: cómo serán los directivos del mañana. [Página Web] *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20191223/472369356172/relevo-punto-como-seran-directivos-manana.html>
- Lulla, A. (3 de diciembre de 2019). The millennial managers are here: Four ways millennials are reshaping the workplace (again). [Página Web] *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/12/03/the-millennial-managers-are-here-four-ways-millennials-are-reshaping-the-workplace-again/?sh=c964ccce0440>
- Machado, D. & Galarza, S. (2017). Análisis de la relación entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero en empresas ecuatorianas. *Yura: Relaciones Internacionales*, (12), pp. 98-114.

- Mercado, R. (2013). La responsabilidad ética en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. *Sincronía*, (64), pp. 1-12. <https://www.redalyc.org/pdf/5138/513851570006.pdf>
- Morales-Alicea, K.; Colón Mastache, C.; García Duteil, A. M.; Hernández Hernández, H. L.; Hurtado de Mendoza Peña, F. D.; Martínez-Vélez, P. B., Santiago Jaime, J. J. & Pérez Santiago, J. A. (2024). La Calidad del Intercambio Líder-Seguidor y su Efecto en la Percepción de Violación del Contrato Psicológico. *Revista Caribeña De Psicología*, 8(1). <https://doi.org/10.37226/rcp.v8i1.7965>
- Moss, S.; Ritossa, D. & Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27(2), p. 93-107. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.27.2.93>
- De Oliveira, M. C.; Santos, V. & Magri, A. L. (2019). Building professional identity: a study with female managers who are baby boomers, generation Xers, and millennials. *Cadernos EBAP.EBR*, 17. <https://doi.org/10.1590/1679-395175314x>
- Palomino, P. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. *Documento de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, (5). <http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(1), pp. 213-228. <https://doi.org/10.18359/rfce.2269>
- Porter, T. H.; Gerhardt, M. W.; Fields, D. & Bugenhagen, M. (2019). An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials. *The Journal of Social Psychology*, 159(2), pp. 138-152. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1570902>
- Riggio, R. E.; Riggio, H. R.; Salinas, C. & Cole, E. J. (2003). The Role of Social and Emotional Communication Skills in Leader Emergence and Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.83>

- Ruiz A. & Machuca, M. J. (2020). El Impacto de los millennials en el mercado laboral, un análisis descriptivo en Ciudad Obregón, Sonora. *El Buzón de Pacioli*, 20(113), pp. 5-15.
- Sánchez, I.; Brea, I. L.; De La Cruz, M. C. & Matos, I. (2017). Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. *Correo Científico Médico de Holguín*, 21(2), pp.434-444.
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), pp. 1-39.
- Sánchez Manchola, I. D. (2017). *Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis (1ª ed.)*. Editorial Universidad del Valle. <https://doi.org/10.25100/peu.46>
- Towler, A. (2006). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, 56(2). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00154.x>
- Turner, M. J.; Way S. A.; Hodari D. & Witteman W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, (63), pp. 33-43. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.001>
- Von Bertalanffy, L. (2006). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.



Copyright (c) 2024 Gerardo J. Barandiarán Navarro y Raúl Camacho Cuzquén.

Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#)

Usted es libre de:

- 1) Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- 2) Adaptar —remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:

Atribución —Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

[ResumenDeLicencia](#)

[TextoCompletoDeLicencia](#)