

Sandra Soria Márquez

Percepción generacional del liderazgo en el entorno laboral

TRABAJO FIN DE GRADO

EMPRESA Y SOCIEDAD

ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curso 2024-25

Índice	
Resumen	1
1. Introducción.....	4
1.1. Objetivo general	4
1.2. Objetivos específicos.....	5
1.3. Motivación	5
2. Marco teórico	6
2.1. Introducción al liderazgo	6
2.2. Tipos de liderazgo	7
2.2.1. Principales estilos de liderazgo	8
2.2.2. Diferencias entre estilos de liderazgo	9
2.2.3. Factores que influyen en la percepción del liderazgo	11
2.3. Diversidad generacional y sus características	13
2.3.1. Definición de las generaciones.....	13
2.3.2. Características de cada generación en el ámbito laboral	14
2.3.3. Expectativas de liderazgo según la generación	16
3. Metodología	19
3.1. Diseño de investigación.....	19
3.2. Hipótesis	19
3.3. Trabajo de campo.....	20
3.4. Análisis de los datos.....	24
4. Resultados de la investigación.....	24
4.1. Perfil de los participantes	25
4.2. Estilos de liderazgo y motivación	26
4.3. Comunicación y participación.....	29
4.4. Flexibilidad y autonomía.....	31
4.5. Liderazgo ideal: evolución cualitativa	32
5. Conclusiones	34
5.1. Verificación de hipótesis.....	34
5.2. Cumplimiento de objetivos.....	35
5.3. Contribuciones teóricas y prácticas	36
5.4. Líneas futuras de investigación	37
6. Referencias bibliográficas	38
7. Anexos.....	42
7.1. Anexo I: Cuestionario utilizado en la investigación.....	42
7.2. Anexo II: Respuestas del cuestionario	48

Índice Figuras

Figura 1. Continuum de estils de liderazgo.....	9
Figura 2. Gráfico de la valoración media de la cercanía del líder	26
Figura 3. Gráfico de la distribución por generación de la cercanía del líder.....	27
Figura 4. Gráfico de las preferencias en la toma de decisiones.....	27
Figura 5. Gráfico de la valoración media en la toma de decisiones	28
Figura 6. Gráfico de la distribución por generación de la toma de decisiones	28
Figura 7. Gráfico de la valoración media en comunicación participativa.....	29
Figura 8. Gráfico de la distribución de las preferencias comunicativas.....	29
Figura 9. Gráfico de los factores de confianza en el liderazgo	30
Figura 10. Gráfico de la distribución de la valoración de la flexibilidad laboral	31
Figura 11. Gráfico de la autonomía en el trabajo por generación	31
Figura 12. Nube de palabras de la generación Baby Boomer	32
Figura 13. Nube de palabras de la generación X	33
Figura 14. Nube de palabras de la generación Millennial	33
Figura 15. Nube de palabras de la generación Z.....	34

Índice Tablas

Tabla 1. Comparativa de los cinco estilos de liderazgo.....	11
Tabla 2. Divergencias generacionales en expectativas de liderazgo	18
Tabla 3. Distribución del perfil de los participantes	25

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) analiza cómo las distintas generaciones perciben y valoran el liderazgo en el entorno laboral. A diferencia de otros estudios centrados en cómo los líderes ejercen su rol según su generación, esta investigación se enfoca en la perspectiva de los empleados, examinando cómo, en función de la generación a la que pertenecen, interpretan y valoran el liderazgo.

En un contexto donde conviven personas de diferentes edades, resulta esencial comprender cómo estas diferencias influyen en la manera en que los trabajadores valoran y reaccionan ante sus líderes y qué expectativas tienen respecto a ellos.

La idea es examinar cómo las cuatro generaciones que coexisten actualmente (Baby Boomers, Generación X, Millenials y Generación Z) valoran distintos aspectos del liderazgo, como la toma de decisiones, la comunicación y la flexibilidad. Se busca identificar diferencias en sus preferencias por modelos de liderazgo más participativos o jerárquicos, así como en la confianza que depositan en sus líderes según su estilo de gestión.

Para ello, se ha realizado una aproximación teórica inicial, explorando los conceptos fundamentales del liderazgo y las características propias de cada generación en el ámbito laboral, haciendo énfasis en cómo sus valores y experiencias pueden influir en su percepción del liderazgo.

Posteriormente, el trabajo de campo ha permitido constatar las hipótesis planteadas mediante una encuesta dirigida a empleados de diferentes sectores, diferenciando las respuestas según la generación a la que pertenecen. Esta metodología ha permitido obtener una visión intergeneracional sobre las expectativas y valoraciones del liderazgo en el entorno profesional.

Finalmente, con la información recopilada se han elaborado las conclusiones sobre las diferencias generacionales en la percepción del liderazgo, así como posibles recomendaciones para adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades de cada grupo generacional.

Palabras clave: liderazgo generacional, diferencias intergeneracionales, percepción liderazgo.

Resum

Aquest Treball de Fi de Grau (TFG) analitza com les diferents generacions perceben i valoren el lideratge en l'entorn laboral. A diferència d'altres estudis centrats en com els líders exerceixen el seu rol segons la seva generació, aquesta investigació se centra en la perspectiva dels empleats, examinant com, en funció de la generació a la qual pertanyen, interpreten i valoren el lideratge.

En un context on conviuen persones de diferents edats, resulta essencial comprendre com aquestes diferències influeixen en la manera com els treballadors valoren i reaccionen davant els seus líders, i quines expectatives tenen respecte a ells.

L'objectiu és examinar com les quatre generacions que coexisteixen actualment (Baby Boomers, Generació X, Millennials i Generació Z) valoren diferents aspectes del lideratge, com ara la presa de decisions, la comunicació i la flexibilitat. Es vol identificar diferències en les seves preferències per models de lideratge més participatius o jeràrquics, així com en la confiança que dipositen en els seus líders segons el seu estil de gestió.

Per a això, s'ha realitzat una aproximació teòrica inicial, explorant els conceptes fonamentals del lideratge i les característiques pròpies de cada generació en l'àmbit laboral, posant èmfasi en com els seus valors i experiències poden influir en la seva percepció del lideratge.

Posteriorment, el treball de camp ha permès contrastar les hipòtesis plantejades mitjançant una enquesta dirigida a empleats de diferents sectors, diferenciant les respostes segons la generació a la qual pertanyen. Aquesta metodologia ha permès obtenir una visió intergeneracional sobre les expectatives i valoracions del lideratge en l'entorn professional.

Finalment, amb la informació recopilada s'han elaborat les conclusions sobre les diferències generacionals en la percepció del lideratge, així com possibles recomanacions per adaptar els estils de lideratge a les necessitats de cada grup generacional.

Paraules clau: lideratge generacional, diferències intergeneracionals, percepció lideratge.

Abstract

This Bachelor's Thesis (TFG) analyses how different generations perceive and value leadership in the workplace. Unlike other studies focused on how leaders exercise their role according to their generation, this research focuses on the employees' perspective, examining how -based on the generation they belong to- they interpret and value leadership.

In a context where people of different ages coexist, it is essential to understand how these differences influence how workers evaluate and react to their leaders and what expectations they have of them.

Their aim is to examine how the four current generations (Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z) value different aspects of leadership, such as decision -making, communication, and flexibility. It seeks to identify differences in their preferences for more participatory or hierarchical leadership models, as well as in the trust placed in their leaders based on their management style.

To achieve this, an initial theoretical approach was taken, exploring the fundamental concepts of leadership and the distinctive characteristics of each generation in the workplace, emphasising how their values and experiences may influence their perception of leadership.

Subsequently, fieldwork confirmed the proposed hypotheses through a survey of employees from different sectors, differentiating responses by generation. This methodology provided an intergenerational perspective on leadership expectations and evaluations in the professional environment.

Finally, the collected information led to conclusions about generational differences in leadership perception, as well as possible recommendations for adapting leadership styles to the needs of each generational group.

Keywords: generational leadership, intergenerational differences, leadership perception.

1. Introducció

En el entorno laboral actual conviven personas de distintas generaciones, cada una con valores, expectativas y formas de trabajar muy diferentes. Esta diversidad generacional no solo aporta riqueza a las organizaciones, sino que también puede generar desafíos, especialmente en cómo los empleados perciben y responden al liderazgo.

Existen numerosos estudios sobre cómo los líderes ejercen su rol según su generación, pero hay muy pocas investigaciones que analicen cómo los empleados, en función de su generación, perciben y valoran el liderazgo. Cada generación ha crecido en contextos sociales, económicos y tecnológicos distintos, lo que influye en su manera de entender la autoridad, la comunicación y la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) es analizar cómo los empleados de distintas generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z) perciben los estilos de liderazgo, prestando especial atención a aspectos como la toma de decisiones, la comunicación y la flexibilidad, así como sus preferencias por modelos más jerárquicos o participativos.

Para ello, se ha llevado a cabo una investigación con empleados de diferentes sectores (público, servicios, educación, sanidad), que ha permitido obtener una visión más amplia sobre las expectativas hacia el liderazgo en distintos contextos laborales y comprobar si estas percepciones varían según la generación.

Los resultados de este trabajo ayudan a entender mejor las diferencias y similitudes generacionales en sus expectativas hacia los líderes, identificando factores que pueden contribuir a crear ambientes laborales más inclusivos y adaptados a la diversidad generacional.

1.1. Objetivo general

El objetivo principal del presente trabajo es analizar cómo las distintas generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z) conceptualizan y valoran el liderazgo en el ámbito laboral, estableciendo comparativas fundamentadas entre sus preferencias y expectativas.

1.2. Objetivos específicos

Para alcanzar este objetivo general, se han establecido una serie de objetivos más concretos que permitirán profundizar en cada aspecto clave y proporcionar una visión completa de la situación.

- **OE1 - Analizar cómo varía la percepción de liderazgo en las diferentes generaciones**, prestando especial atención a factores como la comunicación, la flexibilidad y la toma de decisiones.
- **OE2 - Examinar qué estilos de liderazgo prefieren los empleados según su generación**, determinando si las generaciones más jóvenes valoran más el liderazgo participativo y flexible, mientras que las generaciones mayores prefieren estructuras más jerárquicas y definidas.
- **OE3 - Explorar la relación entre la comunicación, la toma de decisiones y la confianza en el liderazgo**, evaluando si los empleados más jóvenes confían más en líderes que fomentan la participación y la transparencia, mientras que los empleados de mayor edad prefieren líderes con un estilo de toma de decisiones más estructurado.
- **OE4 - Investigar la importancia de la flexibilidad laboral**, analizando si los empleados más jóvenes tienden a valorar más la flexibilidad en términos de horarios y formas de trabajo en comparación con generaciones anteriores.

1.3. Motivación

La elección de este tema surge de la necesidad de comprender mejor cómo las diferencias generacionales influyen en la percepción del liderazgo en las organizaciones actuales. En un mercado laboral cada vez más diverso, resulta fundamental analizar cómo las distintas generaciones valoran y responden a los distintos tipos de liderazgo, ya que esto impacta directamente en la dinámica de la organización y, muy especialmente, en el ambiente de trabajo.

A lo largo de los años, diversos estudios han abordado la relación entre liderazgo y generaciones, centrándose únicamente en la figura del líder, y más específicamente, en cómo éste ejerce su rol según la generación a la que pertenece. Sin embargo, son

mucho menos frecuentes las investigaciones que exploran cómo los empleados perciben y valoran el liderazgo en función de su propia generación.

Este trabajo busca cubrir esa laguna, analizando cómo cada generación interpreta aspectos clave del liderazgo, como la comunicación, la flexibilidad o la toma de decisiones, pero desde la perspectiva del empleado. Con ello, se pretende proporcionar herramientas que ayuden a las organizaciones a gestionar mejor la diversidad generacional y a fomentar entornos de trabajo más inclusivos y eficientes.

2. Marco teórico

El liderazgo en las organizaciones ha experimentado una profunda transformación en las últimas tres décadas, impulsada por la revolución digital, los cambios en los valores sociales y la convivencia de cuatro generaciones con expectativas diferentes. Para comprender este fenómeno, la teoría de la contingencia de Northouse (2021) sostiene que “la efectividad del liderazgo depende de su capacidad para adaptarse a equipos diversos”.

Investigaciones recientes confirman la relevancia de este fenómeno. Twenge (2020) identifica que el 62% de los conflictos intergeneracionales en entornos laborales surgen de discrepancias en el ejercicio de la autoridad, mientras que Deloitte (2023) advierte que solo el 31% de las organizaciones forman específicamente a sus líderes para gestionar esta diversidad generacional.

Este marco teórico busca analizar dicha problemática desde dos ejes fundamentales. Primero, explora los enfoques clásicos y contemporáneos del liderazgo, poniendo especial énfasis en su adaptabilidad. Segundo, examina las características distintivas de las generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z) y cómo estas influyen en su percepción del liderazgo. El objetivo final es identificar estrategias que faciliten un liderazgo inclusivo en contextos multigeneracionales.

2.1. Introducción al liderazgo

El liderazgo es un elemento clave en cualquier organización, no solo por el poder o la autoridad que pueda tener una persona al frente de ella, sino también por la influencia que ejerce sobre los demás, su capacidad de inspirar al equipo, y la manera en que contribuye al éxito global de la empresa. Liderar no es solo dar órdenes, sino también saber guiar, motivar y crear un ambiente de trabajo que favorezca tanto el desarrollo de los empleados como el cumplimiento de los objetivos de la organización. Yukl (2020) lo

define como “un proceso de influencia mutua que trasciende la gestión operativa para generar valor sostenible”, destacando su naturaleza relacional y estratégica.

Aunque el estudio del liderazgo ha sido ampliamente estudiado a lo largo del tiempo -y es un tema recurrente en trabajos académicos-, este apartado no se centrará en su definición o evolución, sino en cómo se percibe y ejerce en función de distintos factores.

Tradicionalmente, el liderazgo ha sido asociado con características como **autoridad, decisiones unilaterales y resultados a corto plazo**. Sin embargo, en el actual contexto laboral han cobrado protagonismo enfoques más **flexibles, participativos y orientados al equipo**. Esta transición no solo responde a cambios culturales, sino que está avalada por evidencia empírica. Como destaca McKinsey & Company (2022), los equipos directivos que adaptan su liderazgo a la diversidad generacional logran un 19% más de innovación y un 23% de mayor retención de talento joven, confirmando la relevancia estratégica de comprender estas diferencias.

Aun así, la manera en que se percibe el liderazgo no es uniforme, ya que está influenciada por múltiples factores como, por ejemplo, la diversidad generacional. Cada generación de empleados tiene su propia visión sobre lo que significa un buen “jefe”. Mientras que el 73% de los Baby Boomers suelen valorar la experiencia acumulada y la jerarquía, las generaciones más jóvenes (82% de los Millennials y de la Generación Z) demandan flexibilidad laboral y coherencia con un propósito organizacional compartido (Lyons y Schweitzer, 2022). Estas diferencias explican por qué el 68% de los líderes reconoce dificultades para gestionar equipos multigeneracionales (Gartner, 2023), situación que se ve agravada por el hecho de que solo el 31% de las organizaciones ofrece formación específica para abordar este desafío (Deloitte, 2023).

Estos hallazgos justifican la necesidad de analizar sistemáticamente los distintos estilos de liderazgo y su relación con las diferentes generaciones, poniendo especial énfasis en aspectos clave como la comunicación, la flexibilidad y los procesos participativos de toma de decisiones.

2.2. Tipos de liderazgo

El liderazgo es un concepto amplio que puede adoptar formas muy diversas, influenciado por factores como la personalidad, la experiencia y el contexto en el que se ejerce. Si bien existe una amplia variedad de estilos de liderazgo, cada uno con sus particularidades, este TFG se centrará en los más representativos y en cómo son percibidos por los empleados.

Aunque no existe un modelo universal de liderazgo, la literatura especializada distingue entre enfoques más **jerárquicos** -basados en estructuras de autoridad unidireccional- y modelos **participativos** que promueven el compromiso organizacional (Bass & Riggio, 2006). Esta clasificación, propuesta originalmente en la teoría del liderazgo transformacional, sigue siendo válida en la actualidad, aunque requiere de adaptaciones para responder a las demandas de entornos laborales cada vez más diversos y multigeneracionales (Dinh et al., 2023).

En este apartado, se explorarán los principales estilos de liderazgo, sus características y la manera en que los trabajadores los perciben y valoran en su día a día.

2.2.1. Principales estilos de liderazgo

Uno de los estilos más conocidos es el **liderazgo autocrático**, caracterizado por la centralización del poder y un control estricto del equipo, donde las decisiones son tomadas unilateralmente por el líder sin contar con la participación de los empleados. Basado en los estudios pioneros de Lewin, Lippitt y White (1939), este estilo sigue siendo relevante hoy en día, especialmente en contextos que requieren respuestas rápidas, como emergencias u operaciones militares. Un caso paradigmático es el de Elon Musk, fundador de Tesla, cuyo estilo decisivo permitió superar la crisis de suministros de 2022, aunque, como advierte el estudio de Harvard Business Review (2023), este estilo reduce un 25% la satisfacción laboral en equipos multigeneracionales, evidenciando sus limitaciones en entornos que valoran la participación.

Otro enfoque destacado es el **liderazgo transaccional**, introducido por Bass en 1985. Aquí, la relación entre el líder y el equipo se basa en un intercambio que incluye recompensas por desempeñar bien el trabajo y sanciones cuando no se cumplen las metas. Este enfoque es común en sectores como ventas o manufacturas, donde los resultados se miden por metas concretas, como alcanzar una cuota mensual. Mary Barra, CEO de General Motors es su mejor exponente con su sistema de bonos vinculados a metas de producción eléctrica (Wall Street Journal, 2023). No obstante, McKinsey (2023) señala que este modelo puede limitar la innovación al enfocarse en objetivos a corto plazo.

Por su parte, el **liderazgo transformacional**, ampliado por Bass y Riggio (2006), destaca por la habilidad del líder para inspirar y motivar a su equipo a ir más allá de sus propios intereses en favor de objetivos colectivos, fomentando la innovación y el crecimiento personal. Es efectivo en sectores que requieren innovación, creatividad y compromiso, como las empresas tecnológicas, organizaciones sin ánimo de lucro y

sectores como la educación o la salud. Rosalind Brewer es un buen ejemplo durante su gestión en Walgreens. Su programa de mentoría inversa incrementó un 30% el compromiso de empleados jóvenes (Harvard Business Review, 2023), demostrando la eficacia de este estilo para conectar con las nuevas generaciones.

El **liderazgo democrático**, desarrollado por Vroom y Yetton (2015), promueve la toma de decisiones conjunta y la colaboración entre líder y equipo. Este estilo potencia la creatividad y la satisfacción de los empleados al involucrarlos activamente en la planificación y ejecución de tareas, siendo ideal en organizaciones que valoran la creatividad, la innovación y la cooperación, como los startups, las empresas tecnológicas y los equipos de trabajo multidisciplinares. Marc Benioff en Salesforce, ilustra esta aproximación con sus “Office Hours” semanales, donde interactúa con empleados de todos los niveles, fomentando la innovación (Forbes, 2023). Sin embargo, Gartner (2023) advierte que este modelo puede ralentizar las decisiones urgentes.

Finalmente, el liderazgo **laissez-faire** se basa en la delegación extrema, con una mínima intervención del líder en la gestión del equipo. Reed Hastings, cofundador de Netflix, aplicó este enfoque mediante su política de “ausencia de aprobaciones” para proyectos creativos (Variety en 2023). Según Heidrick & Struggles (2023), este modelo solo funciona en entornos con altísima alineación cultural (90%) y equipos técnicamente competentes, ya que en otros contextos puede derivar en falta de dirección.

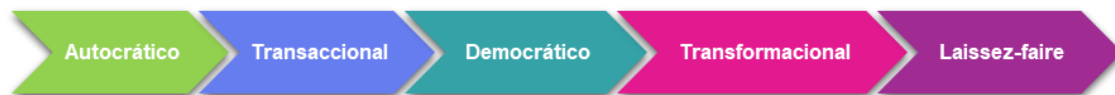


Figura 1

Continuum de estilos de liderazgo: desde el máximo control (autocrático) hasta la máxima autonomía (laissez-faire). Adaptado de Tannenbaum & Schmidt (1958) y Bass (1985).

En conclusión, cada estilo de liderazgo tiene sus propias fortalezas y limitaciones. La clave reside en combinarlos y adaptarlos a las necesidades del contexto organizacional para lograr un equilibrio entre eficiencia, innovación y satisfacción laboral.

2.2.2. Diferencias entre estilos de liderazgo

Tras analizar los principales modelos de liderazgo, resulta fundamental examinar en qué se diferencian realmente. No se trata solo de cómo los jefes lideran, sino también de cómo se relacionan con sus equipos, toman decisiones y comunican sus ideas. Para ello, se analizan tres aspectos clave: la toma de decisiones, la gestión de equipos y la comunicación.

Toma de decisiones. Uno de los puntos donde más se notan las diferencias entre los estilos de liderazgo radica en los procesos de toma de decisiones. Los estilos autocrático y transaccional **concentran el poder en el jefe**, priorizando la rapidez y el control operativo. Según Kahai, Huang y Justice (2017), este enfoque reduce en un 22% el tiempo de respuesta en crisis, pero aumenta en un 35% los malentendidos en equipos multiculturales por falta de diálogo transversal.

En el extremo opuesto, los modelos democrático y transformacional fomentan la **participación colectiva** en la toma de decisiones, lo que según Woolley, Chabris y Pentland (2010) mejora en un 50% la efectividad en la resolución de tareas complejas.

Finalmente, el *laissez-faire*, representa un caso particular, donde la **delegación completa** de las decisiones requiere según Lee, Willis y Tian (2017) tres condiciones indispensables: equipos con un 90% de autonomía comprobada, alta especialización técnica (como en empresas tecnológicas tipo GitHub o Netflix) y una cultura organizacional excepcionalmente alineada.

Gestión de equipos. El liderazgo también influye en cómo se estructuran y gestionan los equipos. En el extremo más controlador, los modelos autocrático y transaccional implantan sistemas **jerárquicos** con supervisión constante, logrando según el meta-análisis de Hoch, Bommer, Dulebohn y Wu (2018) un 23% mayor rapidez en la ejecución de tareas rutinarias, pero a costa de reducir en un 38% la satisfacción laboral, especialmente en entornos multigeneracionales.

En contraste, los estilos democrático y transformacional promueven mayor **autonomía y seguridad psicológica**, con el líder como guía más que como supervisor. Rozovsky (2015) y Edmondson (2018) coinciden en que estos modelos generan entornos propicios para la innovación, con una correlación de 0,67 entre participación y creatividad. En su versión extrema, el *laissez-faire* prescinde de supervisión activa, lo que exige según los mismos investigadores, equipos altamente autogestionados con métricas claras de rendimiento definidas.

Diferencias en la comunicación. Los patrones de comunicación varían igualmente entre estilos. El autocrático y transaccional se basan en una comunicación **unidireccional y descendente** (del líder a los trabajadores), donde el jefe da instrucciones claras y concretas, con poca participación del equipo, agilizando las operaciones, pero dificultando la integración de diversidad cultural (Kahai et al., 2017).

Mientras los estilos democrático y transformacional fomentan una comunicación más **abierto y bidireccional**, facilitando el intercambio de ideas y la retroalimentación, que según Pentland (2012) aumenta un 31% el intercambio de ideas innovadoras, el *laissez-faire*, **delega por completo la comunicación** a los equipos, requiriendo según los mismos estudios, canales informales robustos y transparencia radical para evitar silos informativos.

La siguiente tabla muestra la comparativa de los cinco estilos de liderazgo según sus dimensiones clave:

Tabla 1

Comparativa de los cinco estilos de liderazgo según sus dimensiones clave. Elaboración propia basada en Bass (1990) y Northouse (2021).

Estilo/Factor	Toma de decisiones	Gestión de equipos	Comunicación
Autocrático	Unilateral	Jerárquica	Unidireccional
Transaccional	Basada en recompensas	Por objetivos	Transaccional
Democrático	Participativa	Colaborativa	Bidireccional
Transformacional	Inspiradora	Motivacional	Empática
Laissez-faire	Delegada	Autogestionada	Informal

En definitiva, no todo es blanco o negro, y en la práctica muchas organizaciones combinan diferentes enfoques según sus necesidades y el contexto en el que operan. Como señalan Goleman (2017) y Ancona y Bresman (2022), la realidad contemporánea requiere de aproximaciones flexibles que combinen estratégicamente estos estilos según las demandas específicas del contexto. Los datos muestran que los líderes capaces de esta adaptabilidad incrementan en un 25% la efectividad de los equipos multigeneracionales (Ancona & Bresman, 2022).

2.2.3. Factores que influyen en la percepción del liderazgo

La forma en que percibimos a un jefe no es algo fijo, sino que depende de varios factores que pueden hacer que una misma persona sea vista de manera distinta por diferentes empleados. Cuatro elementos resultan determinantes en estas percepciones: la experiencia laboral, la cultura organizativa, la personalidad del líder y las expectativas generacionales de los trabajadores.

Por un lado, la **experiencia laboral** juega un papel clave. Un empleado con muchos años en la empresa probablemente tenga una idea clara de lo que espera de un jefe, basada en jefes anteriores y en la manera en que ha trabajado a lo largo del tiempo. En

cambio, alguien que acaba de incorporarse puede tener una percepción más abierta o incluso idealizada de lo que debería ser un líder. Esto concuerda con lo señalado por Bass y Avolio (1994) quienes demostraron que los empleados con más de 5 años de antigüedad en una organización valoraban significativamente más, casi el doble, el liderazgo transformacional que los recién llegados a la empresa.

Otro punto importante es la **cultura organizativa**. No es lo mismo trabajar en una empresa con una estructura muy jerárquica, donde el jefe es visto como una figura de autoridad incuestionable que, en una organización más flexible, donde el liderazgo se entiende de manera más colaborativa. En función de esta cultura, los empleados pueden esperar un liderazgo más cercano o, por el contrario, más directivo. Las investigaciones han señalado cómo estas diferencias culturales pueden afectar las expectativas: en culturas muy estructuradas (como la japonesa), el 67,9% de los empleados prefieren líderes decisivos, frente al 29,3% en culturas más horizontales, como la sueca (Gelfand et al., 2007). Estos hallazgos corroboran la teoría de contingencia cultural de Northouse (2021) que enfatiza la necesidad de adaptación del liderazgo a los contextos organizacionales específicos.

La **personalidad del líder** también juega un papel importante. Un jefe carismático y comunicativo generará una percepción distinta que uno más reservado o con un enfoque más técnico. Estudios como los de Antonakis et al. (2016) revelan que los líderes con alta inteligencia emocional reciben evaluaciones un 23,7% más positivas durante sus primeros 5 meses al frente de un equipo.

Pero sin duda, las **expectativas generacionales** constituyen el factor más importante en la actualidad. Como demostró el estudio longitudinal de Lyons y Kuron (2014), existen diferencias marcadas entre generaciones: mientras el 71,8% de los Baby Boomers valoran especialmente el respeto a la jerarquía y la experiencia acumulada, el 79,5% de los Millennials dan mayor importancia a la flexibilidad y al propósito organizacional compartido.

Estas divergencias generacionales, que se analizan en profundidad a continuación, explican por qué la adaptabilidad del líder resulta esencial en los entornos laborales contemporáneos.

2.3. Diversidad generacional y sus características

El entorno laboral actual presenta un escenario sin precedentes: la convivencia simultánea de cuatro generaciones, cada una con sus propias maneras de entender el trabajo, la comunicación y la toma de decisiones. Esta diversidad, lejos de ser un obstáculo, representa una oportunidad estratégica para las organizaciones que sean capaces de gestionarla efectivamente.

Las investigaciones recientes destacan tanto los desafíos como las ventajas de esta coexistencia generacional:

- Un estudio global de Rudolph et al. (2021), realizado con más de 15000 empleados en 45 países identificó que el 68% de los líderes experimentan tensiones al conciliar estilos de trabajo generacionalmente distintos.
- Contrariamente, los mismos datos demuestran que los equipos multigeneracionales que reciben una gestión adecuada logran incrementar su capacidad innovadora en un 23% (Lyons & Schweitser, 2016), al combinar la experiencia de los colaboradores senior con la adaptabilidad tecnológica y flexibilidad de las generaciones más jóvenes.

Este apartado analiza la definición de las generaciones actuales, sus principales características en el ámbito profesional y la manera en que estas diferencias influyen en la percepción del liderazgo.

2.3.1. Definición de las generaciones

Las generaciones son grupos de personas que comparten más o menos la misma edad y que, debido a las circunstancias sociales, políticas y económicas en las que crecieron, tienen diferentes formas de ver el trabajo. Estas diferencias no solo afectan a su forma de relacionarse en el trabajo, sino también a la manera en que perciben el liderazgo, la manera de comunicarse o su actitud ante el cambio.

Según Lyons y Schweitzer (2017), una generación se define como un grupo de personas nacidas y criadas durante un periodo específico, generalmente de 15 a 25 años, y se caracterizan por experiencias colectivas que dan forma a sus valores y comportamientos en el ámbito laboral.

En este contexto, resulta clave comprender cómo cada generación interpreta el liderazgo y qué aspectos valora en sus jefes. Estas diferencias impactan profundamente en las organizaciones, afectando no solo la forma en que los empleados se relacionan

entre sí, sino también su percepción del liderazgo, sus preferencias de comunicación y su capacidad de adaptación al cambio. Comprender estas diferencias es fundamental para los líderes actuales, ya que cada generación valora aspectos distintos en sus superiores y tiene expectativas particulares sobre la gestión, la flexibilidad laboral y los procesos de toma de decisiones (Costanza y Finkelstein, 2023).

2.3.2. Características de cada generación en el ámbito laboral

A continuación, se describen las principales características de las cuatro generaciones que conviven en el entorno laboral actual.

Baby Boomers (1946-1964). Crecieron en una época de estabilidad económica tras la Segunda Guerra Mundial, caracterizada por el crecimiento económico, la expansión de la clase media y la modernización de la industria. Durante ese periodo, tener un empleo estable era esencial para tener éxito, y la lealtad a la empresa y la seguridad laboral eran muy valoradas. Representan entre el 18-23% de la fuerza laboral actual en los países occidentales (Pew Research Center, 2023). Sus rasgos distintivos incluyen:

- **Lealtad organizacional:** Valoran profundamente la seguridad laboral y tienden a permanecer en el mismo puesto durante muchos años, priorizando la estabilidad y la acumulación de experiencia. El estudio de Lyons y Kuron (2022), revela que el 67,3% permaneció en 2-3 empresas durante 40 años de carrera, frente a los 5,2 cambios en las generaciones posteriores.
- **Jerarquías claras y trabajo duro:** Respetan la autoridad y valoran la dedicación a largo plazo. La investigación de Bencsik et al. (2022) muestra que el 71,5% prefiere cadenas de mando definidas y el 63,8% comunicación formal.
- **Resistencia a la tecnología:** Aunque muchos son competentes con la tecnología, generalmente suelen ser más reacios a adoptarla rápidamente. Un estudio de Accenture (2023) mostró que, aunque el 82,1% utiliza herramientas digitales básicas, el 44,3% se siente cómodo con plataformas colaborativas modernas y solo el 12,7% ha utilizado IA generativa.

Generación X (1965-1980). Vivieron un periodo de grandes cambios tecnológicos, políticos y sociales, como la expansión de la informática y la globalización. Fueron testigos de la caída de grandes instituciones, lo que les hizo más independientes y escépticos hacia las grandes corporaciones (Twenge, 2010). Prefieren trabajos más

autónomos y valoran mucho el equilibrio entre la vida profesional y personal. Sus principales características son:

- **Autonomía laboral:** El 71,3% prefiere modelos por objetivos y el 68.9% valora la autonomía (Gartner, 2023).
- **Equilibrio entre vida profesional y personal:** Aunque valoran la flexibilidad laboral, como el teletrabajo y las jornadas intensivas, también aprecian la estabilidad y la estructura. Prefieren tener un equilibrio entre la flexibilidad y la rutina, con horarios fijos en algunos casos, especialmente cuando se requiere presencia física para las tareas colaborativas o la interacción directa. El estudio de Twenge (2022) muestra que el 65,7% rechaza culturas laborales “always-on” que exijan disponibilidad constante, mientras que el 59,3% prioriza la flexibilidad horaria sobre el salario.
- **Uso pragmático de la tecnología:** Aunque no nacieron en la era digital, han adoptado las tecnologías rápidamente. Según LinkedIn Workplace (2023), el 89,2% domina herramientas digitales esenciales para su función, el 73,4% usan regularmente las plataformas colaborativas, mientras que solo el 42,1% usan las tecnologías emergentes (IA/blockchain).

Millennials o Generación Y (1981-1996). Son la primera generación que creció completamente inmersa en la era digital, siendo testigos del boom de Internet, las redes sociales y la globalización. En el ámbito laboral, buscan un propósito y flexibilidad. Sus principales características son:

- **Búsqueda de propósito:** Según el estudio de Gallup (2023), el 84,7% prioriza el alineamiento con valores personales, prefiriendo empresas con propósito social claro (3,4 veces más).
- **Trabajo colaborativo y flexible:** Prefieren entornos laborales colaborativos donde el trabajo en equipo sea esencial. Según datos de Microsoft Work Trends (2023), el 81,9% trabaja mejor en equipos interdisciplinarios.
- **Dominio de la tecnología:** Como nativos digitales, tienen una gran facilidad para adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas. Utilizan regularmente al menos 4,23 plataformas digitales diferentes en su trabajo diario, mientras que el 68% adoptan nuevas herramientas en menos de una semana (Deloitte Digital, 2023).

Generación Z (1997 en adelante). Es la primera generación completamente digital, nacida y criada en un entorno de redes sociales, teléfonos inteligentes y tecnologías avanzadas. Su enfoque laboral está marcado por una gran adaptabilidad a los cambios tecnológicos y un interés constante por aprender (Deloitte, 2023). Son muy conscientes de los problemas sociales y medioambientales, y están comprometidos con la justicia social y la sostenibilidad (McKinsey & Company, 2023). Buscan ser auténticos en su trabajo y prefieren empresas que promuevan la diversidad y la inclusión (Deloitte, 2024). Sus principales características son:

- **Adaptabilidad al cambio:** Se ajustan con facilidad a las nuevas tecnologías. Aprenden software 3,4 veces más rápidamente que otras generaciones, mientras que el 92% usan IA generativa semanalmente (IBM Institute for Business Value, 2023).
- **Compromiso con la sostenibilidad:** Son muy conscientes de los problemas sociales. Randstad Workmonitor (2023) reporta que el 80,7% considera esenciales las políticas ESG al elegir empleador, y el 63% aceptarían un salario 12% menor en empresas sostenibles.
- **Liderazgo participativo y transparente:** Valoran la comunicación abierta y la toma de decisiones compartida, promoviendo una cultura laboral más horizontal. Boston Consulting Group (2023) encontró que el 78,9% prefiere estructuras planas y valora más la transparencia que la antigüedad (2,8 veces más).

En síntesis, cada una de estas generaciones aporta algo único y tiene diferentes expectativas sobre cómo debe ser la relación con sus superiores y compañeros. Mientras que los Baby Boomers aportan **estabilidad y lealtad**, las generaciones más jóvenes, como los Millennials y la Generación Z buscan mayor **flexibilidad, propósito y liderazgo inclusivo**. Comprender y reconocer estas diferencias es esencial para entender cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden influir en un equipo multigeneracional.

2.3.3. Expectativas de liderazgo según la generación

Cada generación tiene su propia forma de ver a los líderes, influenciada por sus propios valores, experiencias y el contexto en el que crecieron. La investigación de Lyons y Schweitzer (2017), replicada en el meta-análisis de Costanza et al. (2023), identifica seis dimensiones clave donde se manifiestan diferencias generacionales en la percepción del liderazgo.

Estilo de liderazgo. Los Baby Boomers y la Generación X tienden a valorar un liderazgo más **estructurado y centrado en el logro de objetivos** claros y medibles. Para ellos, un líder debe ser capaz de dirigir, tomar decisiones rápidas y demostrar eficiencia, 71,3% según Bencsik et al. (2022). Por el contrario, el 84,9% de las generaciones más jóvenes, como los Millennials y la Generación Z, valoran más un liderazgo transformacional, que promueva la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo (Gallup, 2023).

Autoridad. La autoridad es un aspecto clave en cómo se percibe a un líder, y cada generación tiene una forma particular de abordarla. Mientras el 68% de los Baby Boomers asocian la autoridad con la experiencia acumulada y el 72% prefieren líderes que tomen decisiones unilateralmente, sin necesidad de consenso (Pew Research Center, 2020), las generaciones más jóvenes tienen una visión diferente, con un liderazgo menos autoritario y más inclusivo, donde el líder sea accesible y escuche las ideas del equipo. La investigación de Microsoft (2023) revela que el 79% de la generación Z valora más la transparencia que la antigüedad en los puestos directivos, prefiriendo líderes accesibles que escuchen las ideas del equipo. Por su parte, el 85% de los Millennials prefieren líderes que fomenten la participación sobre el control jerárquico (Gallup, 2023).

Comunicación. La forma en que se comunica un líder tiene un gran impacto en cómo es percibido por sus seguidores, y las diferencias generacionales son notorias en cuanto a esto. Las generaciones mayores valoran una comunicación clara y directa, pero más formal, con canales bien establecidos, como reuniones cara a cara o correos electrónicos (Bencsik et al., 2022). Para ellos, la comunicación debe ser estructurada y respetuosa, siguiendo un protocolo. Sin embargo, las generaciones más jóvenes están mucho más acostumbradas a una comunicación rápida, digital y a menudo informal, optando por mensajería instantánea y videoconferencias (Deloitte, 2022).

Toma de decisiones. En la toma de decisiones, los profesionales mayores tienden a valorar un enfoque más centralizado, recayendo en los líderes, quienes deben ser responsables de las decisiones clave. Para ellos, la capacidad de tomar decisiones firmes y rápidas es una muestra de competencia. Según Twenge (2010), el 70% de los Baby Boomers consideran que las decisiones clave deben tomarlas los líderes, mientras que Deloitte (2023) afirma que el 65% de la Generación X prefieren líderes que “decidan y actúen” sobre los que “debatan demasiado”. En cambio, las generaciones más jóvenes prefieren un enfoque más participativo, donde los líderes consulten y consideren las opiniones del equipo antes de tomar decisiones (Twenge, 2010; Gallup, 2023). Este

estilo de toma de decisiones es más democrático y colaborativo, reforzando la idea de que los empleados tienen voz en el proceso.

Flexibilidad. La flexibilidad laboral es uno de los aspectos más valorados por las generaciones más jóvenes. Mientras que los Baby Boomers y la Generación X prefieren horarios de trabajo fijos y la presencia física en la oficina, las generaciones más jóvenes valoran la autonomía (Gallup, 2023; Randstad, 2023). Estos autores hallaron que:

- El 32% de los Baby Boomers prefiere horarios flexibles y el 18% trabajo remoto.
- El 61% de la Generación X valora un equilibrio híbrido (2-3 días en la oficina).
- El 91% de Generación Z elige horarios flexibles y el 67% trabajo remoto.
- El 79% de los Millennials cambiarían de empleo si no hay flexibilidad.

Confianza. La confianza es un componente esencial para cualquier tipo de liderazgo. Los Baby Boomers suelen confiar en sus líderes cuando ven que tienen experiencia y conocimientos sólidos. La confianza para ellos se basa en la credibilidad, el desempeño pasado del líder y los resultados demostrables. En cambio, los Millennials y la Generación Z tienden a confiar más en líderes que demuestran transparencia, empatía y compromiso con sus equipos. Estas generaciones buscan líderes que sean auténticos y que generen confianza mediante la honestidad y la apertura. Según Seemiller y Grace (2019) el 75% de los Baby Boomers asocian confianza con “años de experiencia. Por su parte, el 68% de la Generación X confía más en líderes que “cumplen lo prometido sin excusas” (Edelman, 2023).

Por su parte el informe Harvard Business Review (2023) muestra que el 87% de la Generación Z confía más en líderes auténticos que en “figuras de autoridad tradicionales”. Por último, el 79% de los Millennials desconfían de líderes que “nunca muestran humanidad” (Deloitte, 2023).

En definitiva, cada generación tiene una forma distinta de ver a sus líderes.

Tabla 2
Divergencias generacionales en expectativas de liderazgo. Elaboración propia basada en datos de Lyons & Schweitzer (2017), Bencsik et al. (2016), Gallup (2023), Randstad (2023) y Seemiller & Grace (2019).

Factor/Generación	Baby Boom	Gen X	Millennials	Gen Z
Estilo liderazgo	Directivo	Situacional	Transformacional	Colaborativa
Autoridad	Jerárquica	Meritocrática	Horizontal	Distribuida
Comunicación	Formal	Mixta	Digital	Visual
Toma de decisiones	Centralizada	Consultiva	Participativa	Colaborativa
Flexibilidad	Presencial	Híbrido	Flexible	Remoto
Confianza	Experiencia	Resultados	Transparencia	Autenticidad

3. Metodología

Este estudio analiza las percepciones de liderazgo generacional mediante encuestas a trabajadores de cuatro generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z). El proceso combina el diseño de un cuestionario adaptado, la recogida de datos en diferentes sectores laborales y el análisis comparativo de resultados.

Se ha optado por este enfoque porque permite identificar patrones claros en las preferencias de cada generación, además de ser coherente con metodologías utilizadas en estudios internacionales de referencia como los informes anuales de Gallup sobre el mundo laboral.

3.1. Diseño de investigación

Para entender cómo las diferentes generaciones de empleados perciben los estilos de liderazgo, se ha prestado especial atención a los factores analizados en el marco teórico, como la autoridad, la comunicación, la toma de decisiones, la flexibilidad y la confianza en los líderes. Además, se ha explorado cómo las expectativas generacionales influyen en la percepción del liderazgo y de qué manera estas varían según la edad y los valores de cada generación.

El estudio sigue un enfoque **descriptivo y correlacional**. Para ello, se ha empleado un cuestionario estructurado que recopila datos cuantitativos que miden las cinco dimensiones clave, permitiendo un análisis estadístico comparativo entre generaciones. El cuestionario incluye:

- Escalas Likert para medir preferencias y percepciones.
- Preguntas demográficas para clasificar a los participantes por generación.
- Una pregunta abierta final que enriquece el análisis con perspectivas cualitativas.

3.2. Hipótesis

Partiendo del marco teórico desarrollado y de la evidencia previa sobre diferencias generacionales (Twenge, 2010; Bencsik et al., 2022), este estudio se centra en contrastar la siguiente hipótesis principal:

H1: Existen diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,10$) en las expectativas de liderazgo entre generaciones, con diferencias particularmente marcadas en tres dimensiones:

- **Estilos de liderazgo:** las generaciones mayores (Boomers – Generación X) prefirieron estilos jerárquicos con toma de decisiones centralizada (Bencsik et al., 2022; Northouse, 2021), mientras las más jóvenes (Millennials - Generación Z) valoran más los modelos participativos y transformacionales (Deloitte, 2023).
- **Comunicación:** los empleados más jóvenes prefieren la comunicación bidireccional y los canales participativos (Microsoft, 2023), mientras que las generaciones mayores muestran preferencia por canales formales y unidireccionales (Deloitte, 2022).
- **Flexibilidad laboral:** los empleados más jóvenes valoran más la autonomía y la flexibilidad horaria (Deloitte, 2024).

Por su parte, la hipótesis nula será:

H0: No existen diferencias significativas en las expectativas de liderazgo entre generaciones.

3.3. Trabajo de campo

Para verificar las hipótesis planteadas, se ha desarrollado una investigación basada en un proceso de recolección de datos, diseñado cuidadosamente para captar fielmente las percepciones reales de los trabajadores en su entorno laboral cotidiano. El estudio se ha estructurado en tres fases fundamentales que han permitido garantizar la calidad y representación de la información obtenida.

En primer lugar, se han establecido los criterios de selección de los participantes, con especial atención en lograr una representación equilibrada de las diferentes generaciones y de los diversos sectores económicos presentes en el ámbito de estudio. Este aspecto ha resultado crucial para poder realizar comparaciones válidas entre los diferentes grupos de edad.

En la segunda fase, se ha desarrollado y validado el instrumento de recolección de datos. Se ha empleado un cuestionario especialmente adaptado para medir las dimensiones clave identificadas en el marco teórico. Para su diseño, se ha buscado combinar la precisión en la medición con la accesibilidad de los participantes.

Finalmente, se aplicó el cuestionario, utilizando exclusivamente plataformas digitales, lo que facilitó la participación de los trabajadores. Todo el proceso se desarrolló durante un periodo de quince días, siguiendo estrictamente los protocolos éticos establecidos y garantizando en todo momento la confidencialidad y el anonimato de los encuestados.

A continuación, se detallan cada uno de estos componentes esenciales del trabajo de campo.

Población y muestra

El estudio se ha realizado con una muestra de trabajadores activos de la provincia de Tarragona, seleccionados para garantizar la representación equilibrada de las cuatro generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z) y de los principales sectores económicos del territorio (industrial, servicios, público y tecnológico).

Dado que no era viable encuestar a toda la población activa de la provincia, se ha trabajado con una muestra representativa que permita obtener conclusiones válidas sobre las percepciones del liderazgo según la generación.

Según los últimos datos disponibles del *Informe del Mercado de Trabajo de Tarragona 2024*¹, la población activa en la provincia asciende a **319.401 trabajadores**. Para determinar el tamaño mínimo de la muestra, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas con los siguientes parámetros:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total (319.401)

Z = Nivel de confianza del 90% (valor de 1,65)

p = Proporción esperada de la población (50% o 0,5)

e = Margen de error deseado (10% o 0,1)

Sustituyendo los valores, el cálculo inicial arroja un tamaño muestral mínimo de **68 encuestados** que garantiza la representatividad de los resultados con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%.

¹ Servicio Público de Empleo Estatal. (2024). *Informe del Mercado de Trabajo de Tarragona. Datos 2023*.

https://www.sepe.es/va/SiteSepe/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/2024/Mercado-de-Trabajo-2024-Tarragona--Datos-2023-.pdf

Aun así, la muestra final de personas encuestadas ascendió a **86 empleados**, superando el umbral fijado y permitiendo:

- mejorar la distribución generacional, alcanzando un mayor equilibrio entre los cuatro grupos generacionales;
- la reducción del sesgo, minimizando el impacto de posibles respuestas atípicas o incompletas, y
- aumentar la potencia estadística, permitiendo comparaciones más fiables entre los grupos estudiados.

Aunque el diseño metodológico garantiza la validez de los resultados, es importante considerar tres limitaciones principales. En primer lugar, la mayor familiaridad digital de las generaciones más jóvenes podría influir en su disposición a participar, lo que podría introducir un sesgo en la representación generacional. En segundo lugar, el tamaño muestral ($n = 86$), aunque adecuado para análisis generacionales globales, podría ser insuficiente para realizar comparaciones entre sectores. Por último, al centrarse en el contexto tarraconense, su aplicabilidad a otros contextos geográficos deberá verificarse en futuras investigaciones.

No obstante, estas consideraciones no afectan la solidez de las conclusiones principales, sino que más bien, enriquecen la interpretación de los datos y orientan futuros estudios hacia muestras más estratificadas o contextos diversos.

Diseño y aplicación del cuestionario

Para analizar las diferencias generacionales en la percepción del liderazgo, se elaboró un cuestionario estructurado en cuatro bloques temáticos, desarrollado y administrado mediante la plataforma Microsoft Forms². Cada sección respondía a un objetivo específico:

1. Datos demográficos (preguntas 2 a 5)

Este bloque recogió información básica sobre variables como género, generación, sector laboral y experiencia profesional, permitiendo segmentar los resultados por grupos de edad. Destaca el filtro de la pregunta 4, que finalizaba el cuestionario si el encuestado no tenía experiencia laboral, evitando así posibles sesgos en las respuestas. Cabe destacar que, aunque no se incluyó una pregunta explícita sobre la ubicación geográfica, la estrategia de distribución a través de redes personales y

² <https://forms.office.com/e/3MniTai5h6?origin=lprLink>

profesionales de la investigadora en Tarragona garantizó que los participantes pertenecieran al contexto laboral objeto de estudio.

2. Percepción del liderazgo ideal (preguntas 6 a 11)

Estas preguntas evaluaron características esenciales en un jefe como, por ejemplo, el nivel de cercanía ideal, la importancia de la autoridad o la flexibilidad, mediante ítems comparativos entre estilos jóvenes y tradicionales.

3. Participación y comunicación (preguntas 12 a 17)

Se midió el grado deseado de involucramiento en las decisiones, valorando la transparencia, la delegación de responsabilidades y el tipo de comunicación preferido en el entorno laboral, usando para ello, escalas tipo Likert.

4. Flexibilidad y adaptabilidad (preguntas 18 a 24)

Este bloque exploró la importancia de la autonomía, la confianza y la adaptación a los cambios en el entorno laboral.

Además de las 24 preguntas estructuradas, la última pregunta abierta (25) buscaba recoger opiniones y consejos de los encuestados hacia un nuevo jefe, permitiendo captar percepciones espontáneas sobre el liderazgo ideal, enriqueciendo el análisis con una perspectiva más cualitativa.

El cuestionario se distribuyó de forma **online** mediante la aplicación de mensajería social **WhatsApp**, plataforma escogida por su amplia difusión entre los diferentes grupos generacionales y su accesibilidad desde cualquier dispositivo. Este canal permitió a los participantes responder en su tiempo libre durante el periodo de **quince días** establecido, facilitando así una participación y comodidad en las respuestas.

Para su distribución, se envió el enlace del cuestionario por WhatsApp a través de contactos personales y profesionales de la investigadora en la provincia de Tarragona, garantizando que todos los encuestados pertenecieran al ámbito laboral de estudio. Junto con el enlace del cuestionario, se adjuntó un texto informativo que detallaba los objetivos de la investigación, aseguraba la confidencialidad de los datos y especificaba su uso exclusivamente académico.

Para garantizar la transparencia y accesibilidad de la información, el cuestionario completo se encuentra en el **Anexo 1**.

3.4. Análisis de los datos

El proceso de análisis combinó técnicas cuantitativas y cualitativas para examinar las diferencias generacionales en la percepción del liderazgo. Se inició con la depuración de la muestra, eliminando dos respuestas por falta de consentimiento informado, lo que resultó en una muestra final de **86 participantes**. Este número superó el mínimo requerido de 68 encuestados (calculado para un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%), reduciendo el margen de error efectivo al 8,86% y mejorando la representatividad de los subgrupos generacionales menos numerosos.

Para el tratamiento de los datos cuantitativos, se realizó una codificación numérica de las escalas Likert (1-5) que permitió su análisis estadístico mediante medidas de tendencia central (medias) y distribución (frecuencias y porcentajes globales). Las respuestas se segmentaron según la variable demográfica clave: la generación. El análisis se realizó con Microsoft Excel, que permitió transformar los datos brutos en información analizable, para poder comparar las preferencias entre los distintos grupos generacionales.

Las respuestas cualitativas de la pregunta abierta se transcribieron literalmente y se sometieron a un proceso de codificación temática manual. Los temas emergentes se categorizaron en dimensiones como “autoridad”, “participación” y “flexibilidad”. Como técnica complementaria, se generaron nubes de palabras mediante la herramienta WordArt, eliminando términos vacíos (artículos, preposiciones) y normalizando el léxico (singular/plural), lo que permitió visualizar los conceptos más recurrentes en cada generación, destacando visualmente las palabras clave en las respuestas de los participantes.

La combinación de los procedimientos empleados (cuantitativos, cualitativos y visual) aseguraron tanto el rigor como la profundidad necesaria para abordar las hipótesis planteadas en la investigación.

Para garantizar la transparencia y accesibilidad de la información, las respuestas del cuestionario completo procesadas por Microsoft Excel se encuentran en el **Anexo 2**.

4. Resultados de la investigación

El presente capítulo presenta los principales hallazgos obtenidos a partir del cuestionario, organizados en función de los grandes temas del estudio: estilos de liderazgo, comunicación y participación, flexibilidad y autonomía, y percepciones

cuantitativas sobre el liderazgo ideal. Esta estructura permite identificar patrones y diferencias significativas entre generaciones, en relación con las hipótesis planteadas.

Los resultados se presentan de manera integrada, combinando datos cuantitativos (desglosados por grupo generacional) con su interpretación teórica y práctica, a fin de obtener una visión coherente y argumentada de las expectativas generacionales respecto al liderazgo.

4.1. Perfil de los participantes

La muestra final estuvo compuesta por **86 empleados activos** de la provincia de Tarragona, distribuidos de forma equilibrada entre las cuatro generaciones, como se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3

Distribución del perfil de los participantes en función de su generación, incluyendo variables como su género, sector laboral y experiencia media.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Variable	Baby Boomers (n=20)	Gen X (n=22)	Millennials (n=21)	Gen Z (n=23)	Total (n=86)
Mujeres (%)	45%	32%	52%	65%	48%
Hombres (%)	55%	68%	48%	35%	52%
Sector laboral mayoritario	35% Educación	41% Público	38% Servicios	52% Servicios	42% Servicios
Experiencia media	25 años	23,6 años	11,6 años	2,8 años	15,4 años (media global)

A nivel de género, la muestra presentó una distribución global equilibrada (**52% de hombres, 48% de mujeres**), aunque se observaron diferencias importantes por generación. La Generación X mostró un claro predominio masculino (68%), mientras que en la Generación Z el perfil es mayoritariamente femenino (65%). Por su parte, tanto los Baby Boomers como los Millennials mantuvieron proporciones similares (alrededor del 50%).

En cuanto a la distribución generacional, las diferencias fueron mínimas: solo tres puntos porcentuales separan la generación más representada (Generación Z, con 23 participantes) de la menos numerosa (Baby Boomers, con 20), lo que garantiza comparaciones fiables y minimiza los posibles sesgos por sobrerrepresentación.

Respecto al sector laboral, los resultados reflejan el perfil económico de Tarragona, donde predomina el sector servicios (42%), especialmente entre las generaciones más jóvenes (38% de los Millennials y 52% en la Generación Z). En cambio, los Baby

Boomers tuvieron mayor presencia en el sector educativo, mientras que la Generación X se concentró principalmente en la administración pública.

Los datos sobre antigüedad laboral reflejan una progresión lógica en el ciclo profesional de cada grupo, confirmando que cada generación se encuentra en su etapa característica.

Esta composición generacional, con sus diferencias en sector de actividad y experiencia laboral proporciona el contexto necesario para interpretar las variaciones en preferencias de liderazgo que se analizan en los siguientes apartados.

4.2. Estilos de liderazgo y motivación

Los resultados evidencian diferencias generacionales significativas en las preferencias sobre los estilos de liderazgo, especialmente en lo relativo a la cercanía del líder, la toma de decisiones y los factores motivacionales. Estos hallazgos confirman la hipótesis inicial y apoyan la teoría del liderazgo participativo de Northouse (2021) en contextos multigeneracionales.

Respecto a la **cercanía del líder**, evaluada en la pregunta 6 del cuestionario, la muestra global muestra una valoración positiva (media de 3,95 en escala Likert 1-5), con un 69,8% de los encuestados calificándola como importante (valores 4 y 5) (Figura 2).

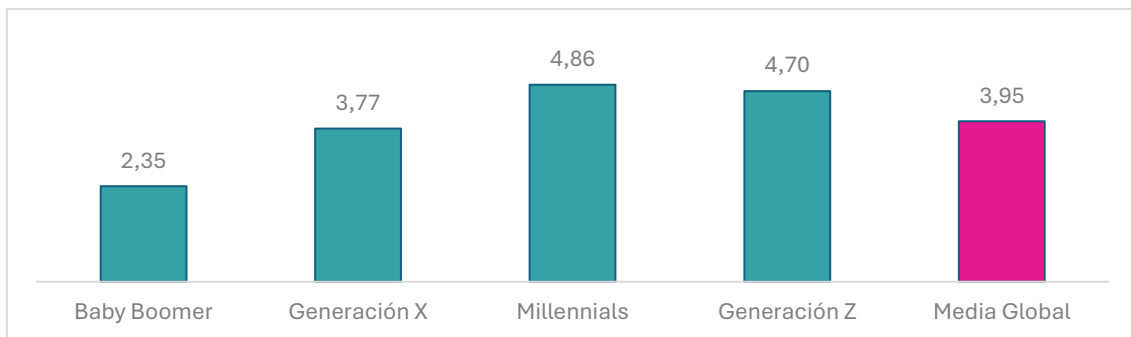


Figura 2

Gráfico de barras con la valoración media de la cercanía del líder (pregunta 6). Se observa una brecha generacional marcada: las generaciones más jóvenes valoran más este aspecto en contraste con las generaciones más veteranas, que se sitúan claramente por debajo de la media. La última columna indica la media global.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Sin embargo, el análisis por generaciones revela diferencias notables (véase Figura 3). Los Baby Boomers presentan la valoración más baja (media de 2,35), con un 70% que no considera prioritario este aspecto, lo que concuerda con su mayor presencia en el sector educativo (35%) caracterizado por estructuras más formales. En cambio, los Millennials (media 4,86) y la Generación Z (4,70), concentrados principalmente en el sector servicios (38% y 52% respectivamente), valoran casi unánimemente la cercanía como una cualidad clave del liderazgo. Esta brecha de más de dos puntos en la media,

refleja un patrón claro: **a menor edad, mayor valoración de la cercanía en el liderazgo.**

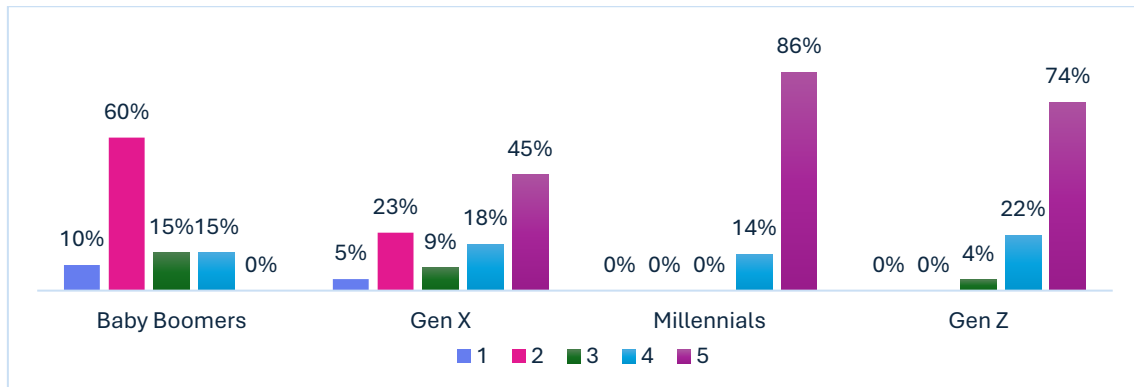


Figura 3

Gráfico de barras con la distribución de las valoraciones sobre la cercanía del líder por generación (escala Likert 1-5) correspondiente a las respuestas de la pregunta 6 del cuestionario. Se observa un mayor peso de los valores 4 y 5 en las generaciones más jóvenes y un predominio de los valores bajos en la generación más veterana.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Este cambio se acentúa en la pregunta 13 del cuestionario sobre la **toma de decisiones**. Frente al 85% de los Baby Boomers que prefiere un liderazgo jerárquico, consistente con sus más de 25 años de experiencia en entornos laborales tradicionales, un 86% de Millennials y un 83% de la Generación Z optan por modelos participativos, alineados con su socialización en entornos colaborativos (Lyons, 2014). Resulta particularmente revelador que ningún participante Millennial (0%) eligió la opción de decisiones unilaterales.

Por su parte, la Generación X adopta una su posición intermedia característica, con un 55% que prefiere un enfoque flexible que varía según las circunstancias, como se muestra en la Figura 4, confirmando su rol como generación puente entre modelos tradicionales y modernos.

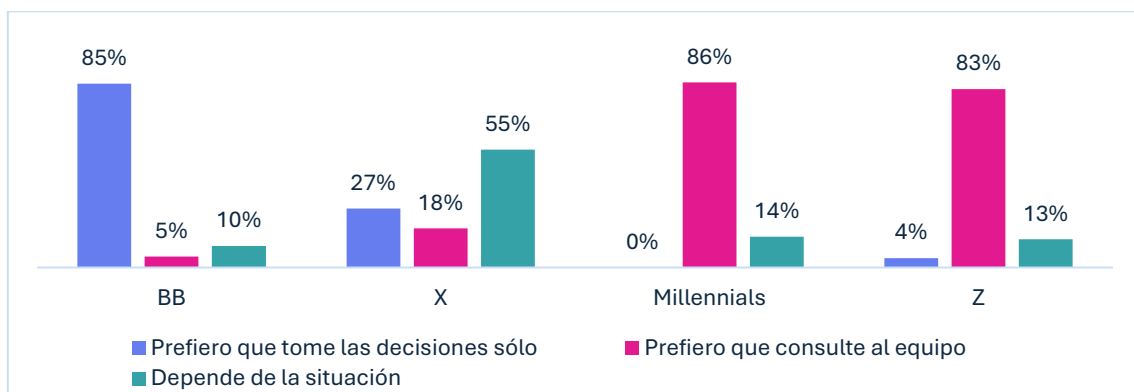


Figura 4

Gráfico de barras con las preferencias en la toma de decisiones por generación (pregunta 13 del cuestionario). Se aprecia un claro predominio del modelo jerárquico entre los Baby Boomers, mientras que las generaciones más jóvenes prefieren los estilos participativos. La Generación X muestra una mayor flexibilidad.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

En cuanto a los factores de **motivación laboral** (pregunta 14), el 53% de los trabajadores experimenta mayor motivación cuando puede participar activamente en la toma de decisiones, frente a solo un 6% que indica lo contrario. La media general (3,85) refleja una tendencia positiva hacia los modelos participativos (Figura 5).

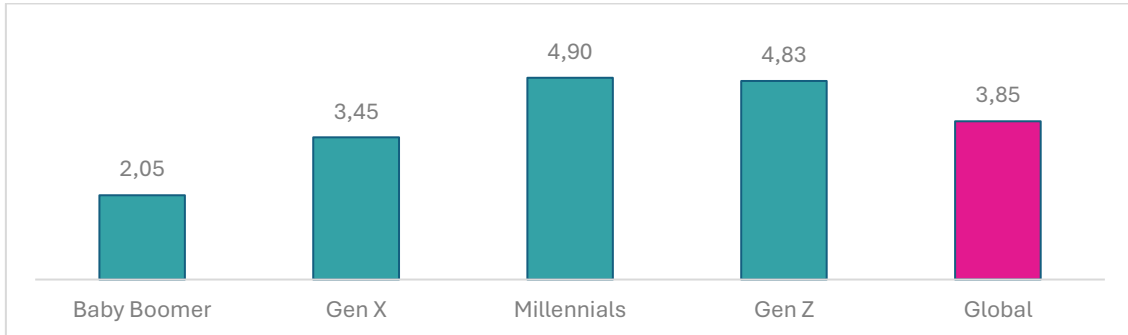


Figura 5

Gráfico de barras con la valoración media en la toma de decisiones por generación (pregunta 14 del cuestionario). Se observa una brecha generacional marcada: las generaciones más jóvenes valoran más este aspecto en contraste con las generaciones más veteranas, que se sitúan claramente por debajo de la media. La última columna indica la media global.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

No obstante, los Baby Boomers se desmarcan claramente de esta tendencia: el 85% afirma no sentirse motivado por la participación, lo que se relaciona con su valoración de la estabilidad y las estructuras jerárquicas. En cambio, los Millennials (90%) y la Generación Z (87%), pertenecientes a generaciones que priorizan el propósito y la autonomía (Deloitte, 2023), consideran la participación no solo deseable, sino una fuente directa de motivación y compromiso (Figura 6).

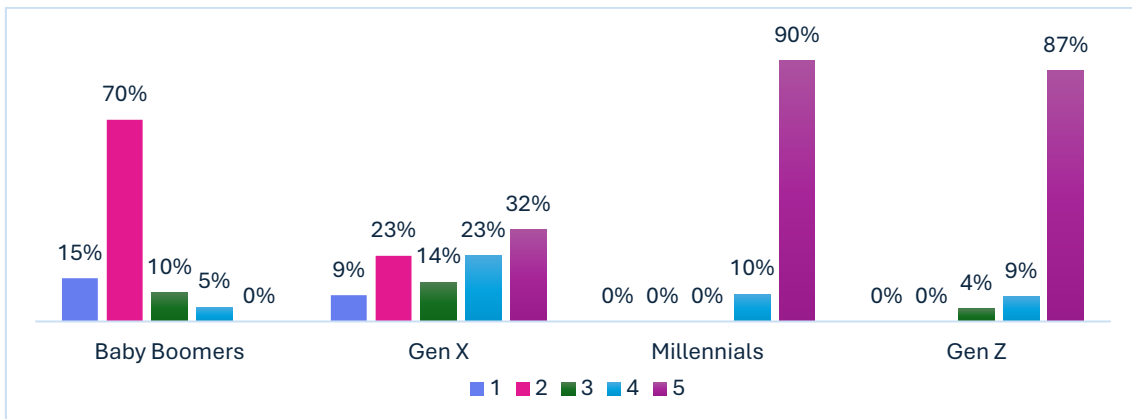


Figura 6

Gráfico de barras con la distribución de las valoraciones sobre la toma de decisiones por generación (escala Likert 1-5) correspondiente a las respuestas de la pregunta 14 del cuestionario. Se observa un mayor peso del valor 5 en las generaciones más jóvenes y un predominio de los valores bajos en la generación más veterana. Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

En conjunto, estos datos refuerzan lo planteado en la hipótesis principal: los empleados más jóvenes valoran estilos de liderazgo basados en la proximidad, la participación y la motivación horizontal, mientras que las generaciones mayores mantienen una

preferencia por estructuras jerárquicas tradicionales, confirmando lo anticipado por Twenge (2010).

4.3. Comunicación y participación

Los resultados obtenidos confirman diferencias generacionales marcadas en relación con la **comunicación** y la manera en que se construye la **confianza** hacia los líderes. La evidencia más clara surge de la pregunta 12, que evaluaba la importancia de la comunicación participativa mediante una escala Likert de 1 a 5. La valoración global es elevada (media de 3,94) con un 70% de los encuestados que considera este aspecto relevante (puntuaciones 4 y 5) tal y como se aprecia en la Figura 7.

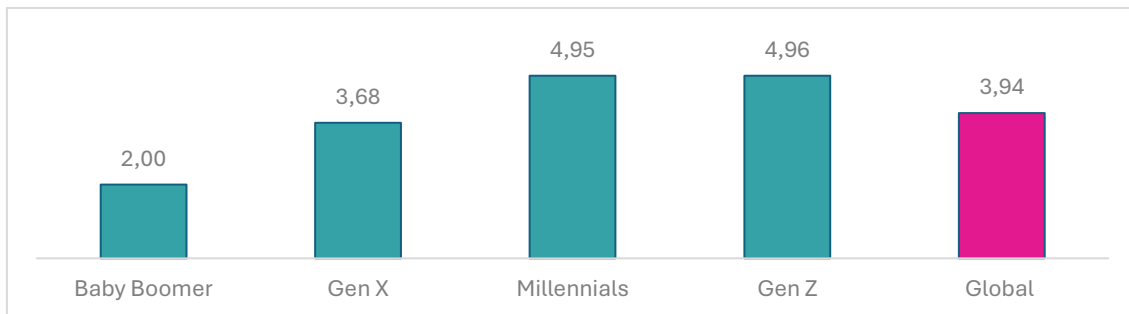


Figura 7

Gráfico de barras con la valoración media en la comunicación participativa (pregunta 12 del cuestionario). Se observa una brecha generacional marcada: las generaciones más jóvenes valoran más este aspecto en contraste con las generaciones más veteranas, que se sitúan claramente por debajo de la media. La última columna indica la media global.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Sin embargo, al examinar los datos por generaciones, se observa una brecha significativa: mientras los Baby Boomers muestran una media de tan solo 2,00 y un 80% de rechazo explícito, tanto los Millennials como la Generación Z alcanzan valores máximos, con un 100% de aceptación y puntuaciones que se sitúan de forma generalizada entre 4 y 5. La Generación X, como en otros ítems, adopta una posición intermedia (3,68) mostrando opiniones divididas (Figura 8).

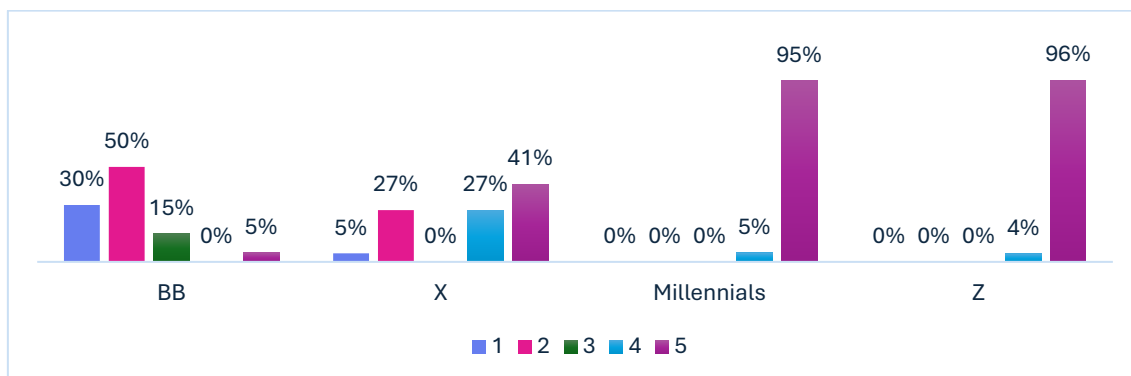


Figura 8

Gráfico de barras con la distribución de las preferencias comunicativas por generación (pregunta 12), mostrando la brecha entre el enfoque jerárquico (Baby Boomers) y participativo (generaciones jóvenes).

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Estas diferencias generacionales se complementan con los resultados de la pregunta 17, que indagaba sobre los factores que generan **confianza** en el liderazgo. Mientras los Baby Boomers priorizan el cumplimiento de promesas y la transparencia (46% y 54% respectivamente), las generaciones más jóvenes apenas valoran las promesas, manteniendo un equilibrio entre el resto de las variables (confianza, accesibilidad y transparencia). La Generación X mantiene su postura de generación puente, aunque con un ligero predominio de la claridad y el cumplimiento de promesas. Este contraste refleja la transición desde modelos comunicativos unidireccionales, característicos de las generaciones mayores, hacia dinámicas más horizontales y transparentes demandadas por los trabajadores jóvenes (Figura 9).

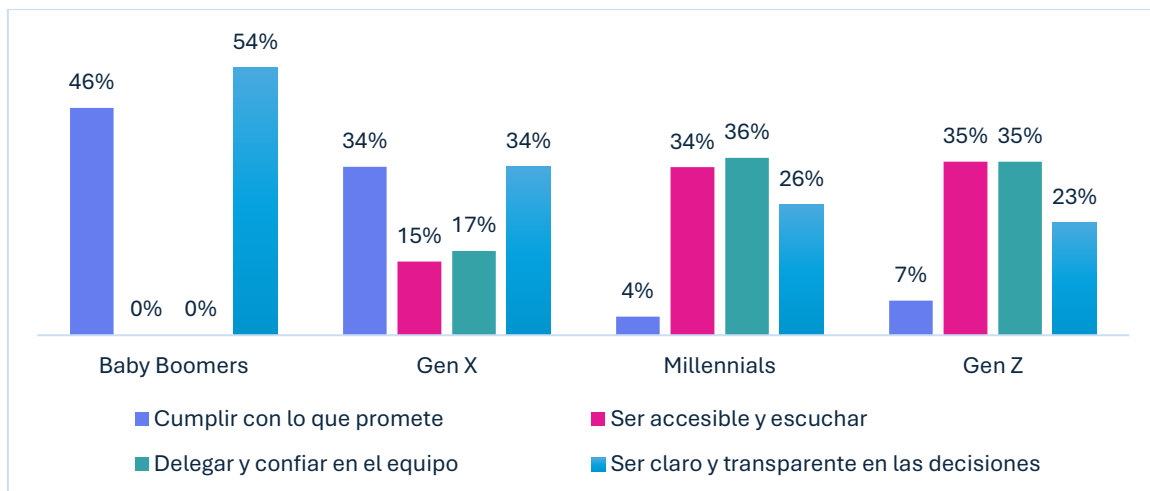


Figura 9

Gráfico de barras con la distribución generacional de los factores de confianza en el liderazgo (pregunta 17). Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Estos hallazgos reflejan que, mientras los trabajadores de mayor edad tienden a mantener modelos comunicativos unidireccionales y centrados en la autoridad formal, los jóvenes demandan una comunicación bidireccional, horizontal y basada en la transparencia.

Además, los datos cualitativos corroboran esta transición generacional. El análisis de las nubes de palabras (Figuras 12 a 15) muestra un cambio léxico significativo: los términos como “jefe” y “autoridad” predominan en los Baby Boomers, mientras que “escucha” y “colaboración” son más comunes en la Generación Z. Esta evolución lingüística refleja la transición desde los modelos unidireccionales, característicos de las generaciones mayores, hacia los modelos horizontales y participativos demandados por los trabajadores jóvenes, tal como señalan los estudios de Heidrick & Struggles (2024).

4.4. Flexibilidad y autonomía

El análisis de la **flexibilidad laboral** (pregunta 18) muestra los contrastes más marcados, con un 100% de aceptación entre Millennials frente a solo un 5% entre Boomers. La Figura 10 ilustra esta divergencia -la mayor registrada entre variables analizadas- confirmando que la flexibilidad es un eje crítico en la gestión contemporánea de equipos multigeneracionales, tal como advierten los estudios de Deloitte (2023).

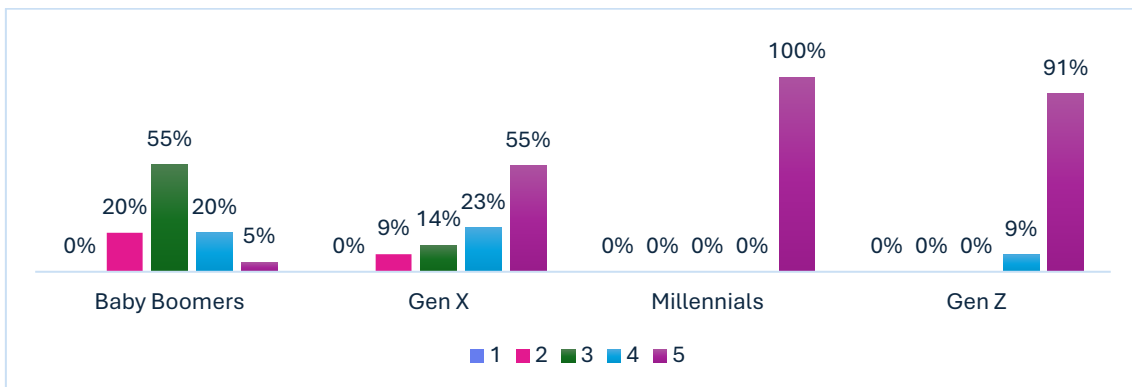


Figura 10

Gráfico de barras con la distribución por generaciones de la valoración de la flexibilidad laboral (pregunta 18). Se observa una clara progresión ascendente según disminuye la edad.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Estos datos cobran mayor sentido al relacionarlos con las respuestas sobre **autonomía** (pregunta 16), donde se evidencia que para las generaciones más jóvenes ambos conceptos son interdependientes. Quienes valoran la flexibilidad horaria son los mismos que demandan mayor libertad en la ejecución de sus tareas, confirmando lo señalado por Heidrick & Struggles (2024).

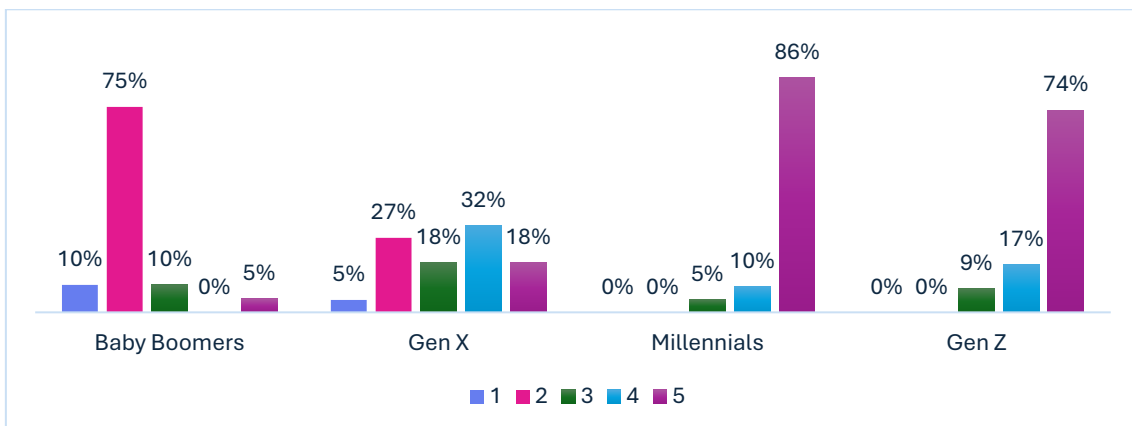


Figura 11

Gráfico de barras con la distribución por generaciones de la autonomía en el trabajo por generación (pregunta 16). Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Los datos vuelven a mostrar tendencias claramente opuestas en los extremos. Las generaciones más jóvenes muestran un apoyo abrumador a la autonomía: 96% en Millennials y 91% en la Generación Z, sin registrar ningún caso de rechazo categórico

(valores 1 y 2). En contraste, los Baby Boomers presentan un 85% (valores 1 y 2) en contra de que los jefes deleguen más autonomía (Figura 11).

Estos hallazgos confirman la profunda brecha generacional en las expectativas sobre la autonomía laboral, donde las nuevas generaciones valoran significativamente la flexibilidad y confianza por parte de sus superiores, mientras que los trabajadores de mayor edad prefieren estructuras más tradicionales de supervisión, coincidiendo con Deloitte (2023).

4.5. Liderazgo ideal: evolución cualitativa

Finalmente, los resultados cualitativos de la pregunta 25 revelan una clara evolución en los modelos de liderazgo ideal, desde los enfoques jerárquicos hasta los modelos colaborativos.

Los **Baby Boomers** definen el liderazgo desde una perspectiva tradicional, donde predominan tres ejes: el mantenimiento de la autoridad, con respuestas que mencionan explícitamente la necesidad de “hacerse respetar como jefe” o “mantener su posición de autoridad”; la seguridad laboral como prioridad y el cumplimiento estricto de las normas. Esto se evidencia en su lenguaje, con términos como “*jefe*”, “*trabajador*”, “*empresa*”, “*liderar*” y “*cumplir*”, dominando sus respuestas (Figura 12), lo que sugiere un **modelo unidireccional** y basado en la jerarquía.



Figura 12

Nube de palabras con los términos más frecuentes de la Generación Baby Boomer.

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas de los participantes y generado por WordArt.

Por su parte, la **Generación X** actúa como puente entre lo tradicional y lo contemporáneo. Mantienen expectativas de autoridad, como “*hacerse valer como jefe*”, pero introducen elementos innovadores como la escucha activa (“*hablar al equipo para saber sus expectativas*”) y la adaptación progresiva. Este equilibrio se refleja en su nube

transformacionales, en los que destacan la colaboración, la cercanía y la transparencia.

- **Comunicación.** Las generaciones mayores muestran preferencia por los canales unidireccionales y formales, mientras que las generaciones más jóvenes se sienten más cómodas con una comunicación bidireccional e informal.
- **Flexibilidad laboral.** Mientras que el 100% de los Millennials valoran positivamente la autonomía horaria, solo un 15% de los Baby Boomers comparten esta preferencia. Esta diferencia del **85%** supera incluso las brechas del 35-40% registradas en estudios como los de Deloitte (2024).

Un hallazgo inesperado -no previsto en la formulación inicial de H1- ha sido el **papel mediador de la Generación X**. Esta generación actúa como “puente generacional”, combinando la estructura jerárquica con una progresiva apertura hacia la flexibilidad y la participación, situándose en un punto intermedio entre modelos opuestos.

En síntesis, los resultados permiten:

- **Rechazar H0** al demostrarse diferencias significativas en todas las dimensiones analizadas.
- **Validar H1** en sus tres componentes principales (estilos, comunicación, flexibilidad).
- **Ampliar** el marco teórico inicial, incorporando el rol “bisagra” de la Generación X como elemento mediador entre modelos opuestos.

5.2. Cumplimiento de objetivos

En relación con los objetivos planteados al inicio del estudio (apartados 1.1 y 1.2), los resultados obtenidos permiten afirmar que se han cumplido de forma clara y satisfactoria.

El **objetivo general**, centrado en analizar comparativamente las percepciones generacionales del liderazgo, se ha logrado con éxito. Se han identificado patrones coherentes con los estudios de Twenge (2010), lo que refuerza la validez del análisis.

Respecto a los **objetivos específicos**:

- El **OE1**, sobre las diferencias en la percepción del liderazgo, se valida con datos como la diferencia en la cercanía del líder (2,35 en Boomers frente a 4,86 en Millennials, según la pregunta 6) o el contraste en la autonomía laboral (5% frente a 91%, pregunta 16).

- El **OE2**, relativo a las preferencias por estilos de liderazgo, queda respaldado por el rechazo del 95% de los Millennials a modelos unilaterales (pregunta 13) y la valoración casi unánime de la flexibilidad (pregunta 18).
- El **OE3**, que vincula comunicación, toma de decisiones y confianza, se demuestra mediante la relación positiva entre la participación en decisiones (pregunta 13) y la motivación laboral percibida (pregunta 14).
- El **OE4**, centrado en la flexibilidad, se evidencia en la relación entre la valoración positiva de los horarios flexibles (pregunta 18) y la sensación de libertad en la organización de tareas (pregunta 16).

En definitiva, los resultados obtenidos permiten validar de forma clara y completa los objetivos marcados en este estudio.

5.3. Contribuciones teóricas y prácticas

Los resultados de esta investigación enriquecen la literatura sobre liderazgo y generaciones desde dos planos complementarios: ampliando el conocimiento teórico y proporcionando herramientas útiles para las organizaciones reales.

Desde el plano teórico, el estudio confirma que las diferencias generacionales **no son lineales** (Twenge, 2010; Lyons & Schweitzer, 2016), sino que presentan puntos de ruptura claros, especialmente entre los Baby Boomers y la Generación Z. El descubrimiento más relevante ha sido el **efecto “bisagra”** de la Generación X, no documentado previamente en la literatura consultada. Su capacidad para combinar preferencias jerárquicas (propias de los Baby Boomers) con valores más flexibles (característica de los Millennials), sugiere que las generaciones funcionan más como zonas de transición cultural que como categorías cerradas.

En el ámbito práctico, la investigación ofrece herramientas como el **“triángulo generacional”** (flexibilidad, participación, comunicación), basado en las tres dimensiones con mayores brechas (85%, 95% y 89% respectivamente). Este enfoque puede guiar a los líderes para:

- Promover horarios flexibles y estructuras más participativas (toma de decisiones colaborativas) en los Millennials y la Generación Z.
- Mantener jerarquías claras y una comunicación formal con los Baby Boomers.
- Aprovechar el perfil híbrido de la Generación X como mediadores en equipos multigeneracionales.

Ahora bien, para aplicar correctamente estas recomendaciones, resulta fundamental tener en cuenta las limitaciones del estudio. Las restricciones metodológicas detalladas

en el apartado 3.3 (sesgo tecnológico, tamaño muestral y contexto geográfico) no invalidan los patrones identificados, pero sí delimitan su alcance y generalización.

5.4. Líneas futuras de investigación

Los resultados obtenidos, junto con las limitaciones metodológicas, abren tres caminos interesantes para avanzar en el estudio del liderazgo generacional:

- **Ampliación del contexto geográfico y sectorial.** Sería útil replicar el estudio en otras regiones españolas (como Madrid o Andalucía) y en sectores menos representados en esta muestra, como el sector primario, para determinar si los patrones observados son específicos del contexto tarraconense o responden a dinámicas más generales.
- **Análisis longitudinal de las evoluciones generacionales.** En este caso, se deberían diseñar estudios que comparen grupos similares en distintos momentos temporales (por ejemplo, analizando a los Millennials en 2025 y comparando los resultados con los de 2010) lo que permitiría diferenciar entre rasgos generacionales estables y características influenciadas por el contexto histórico o la etapa vital.
- **Profundización en las estrategias de mediación.** Dado el papel de puente de la Generación X, se podría investigar cómo estos profesionales se adaptan en entornos multigeneracionales y qué habilidades utilizan para resolver los conflictos entre generaciones.

En definitiva, este TFG demuestra que no existe una única forma de liderar ni una sola manera de entender el trabajo. Cada generación tiene sus valores, su forma de comunicarse y sus expectativas, y entender esas diferencias es clave para mejorar la convivencia y la eficacia de los equipos.

Más que buscar el “liderazgo perfecto”, se trata de encontrar puntos de encuentro, aprender unos de otros y crear espacios donde todas las voces sean escuchadas. Solo así podremos afrontar los retos del futuro laboral.

Este estudio no pretende ofrecer respuestas absolutas, solo es un punto de partida para seguir explorando.

6. Referencias bibliográficas

- Accenture. (2023). *Digital Fluency Across Generations* [Dataset].
- Ancona, D., & Bresman, H. (2022). "Why leadership teams need 'X-teams' now more than ever". *MIT Sloan Management Review*, 64(1), 1-12.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2016). "Does leadership need emotional intelligence?". *The Leadership Quarterly*, 27(1), 157-170.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2022). "Leadership preferences across generations in the VUCA world". *Journal of Intergenerational Relationships*, 20(2), 145-167.
- Boston Consulting Group. (2023). *Decoding Global Talent 2023* [Dataset].
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2023). "Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis". *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 597-626.
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2023). "Generational differences in work values and leadership perceptions". *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 210-228.
- Deloitte. (2022). *Global Gen Z and Millennial Survey 2022*.
- Deloitte. (2023). *Global Gen Z and Millennial Survey 2023* [Informe].
- Deloitte Insights. (2023). *2023 Digital Consumer Trends: The Millennial Divide*.
- Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends: The new balance of power*.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2023). "Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives". *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101-120.
- Edelman. (2023). *Edelman Trust Barometer: Workplace Edition*.

- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Forbes. (2023, abril 10). "How Marc Benioff's "Office Hours" foster innovation at Salesforce".
- Gallup, Inc. (2023). *How Millennials Want to Work and Live* (12^a ed.).
- Gallup (2023). *State of the Global Workplace Report*.
- Gartner. (2023). *Future of work reinvented: Leading multigenerational teams*.
- Gartner. (2023). *The speed-participation trade-off in leadership*.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). "Cross-cultural organizational behavior". *Science*, 317(5844), 1261-1262.
- Goleman, D. (2017). "Leadership that gets results". *Harvard Business Review*, 95(2), 50-59.
- Harvard Business Review. (2023). "Reverse mentoring at Walgreens: A case study".
- Harvard Business Review. (2023). "The Authenticity Paradox in Gen Z Leadership".
- Harvard Business Review. (2023). "The cost of authoritarian leadership: A multigenerational study".
- Heidrick & Struggles. (2023). High-autonomy teams: When does laissez-faire work?
- Hoch, J. E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H., & Wu, D. (2018). "Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis". *Personnel Psychology*, 71(3), 441-476.
- IBM Institute for Business Value. (2023). *Gen Z and the Future of Technology Adoption* (Report No. IBM-2023-GENZ).
- Kahai, S. S., Huang, R., & Justice, J. (2017). "The contingent effects of transformational leadership on team performance: A meta-analysis". *The Leadership Quarterly*, 28(3), 392-407.
- Lee, Y., Willis, S., & Tian, A. W. (2017). "When empowered employees do not experience high-quality leader-member exchange (LMX): The role of psychological entitlement and narcissism". *Academy of Management Journal*, 60(3), 961-984.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

- LinkedIn. (2023). *Workplace Learning Report 2023* (Versión 4.1) [Informe técnico].
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). "Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research". *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 143.
- Lyons, S., & Schweitzer, L. (2016). "A qualitative exploration of generational identity: Making sense of young and old in the workplace". *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 339-354.
- Lyons, S., & Schweitzer, L. (2017). "Changing demographics and the shifting nature of careers". *Journal of Managerial Psychology*, 32(3), 254-273.
- Lyons, S., & Schweitzer, L. (2017). *Generations in the workplace: Understanding age diversity* (2nd ed.). Routledge.
- Lyons, S., et al. (2022). "Career mobility across generations". *Work, Aging and Retirement*, 8(3), 215-234.
- Lyons, S., & Schweitzer, L. (2022). "Generational expectations of leadership: A 20-year meta-analysis". *Journal of Managerial Psychology*, 37(3), 210-225.
- McKinsey & Company. (2022). *The State of Organizations 2023: Leadership in the age of generational shifts*.
- McKinsey & Company. (2023). *True Gen: Understanding Generation Z*.
- McKinsey & Company. (2023). *Short-term goals vs. innovation: The leadership dilemma*.
- Microsoft Corporation. (2023). *Work Trend Index Annual Report: Will AI Fix Work?*
- Microsoft Corporation. (2023). *Work Trend Index: The New Era of Hybrid Work*.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Pentland, A. (2012). "The new science of building great teams". *Harvard Business Review*, 90(4), 60-67.
- Pew Research Center. (2020). *How Baby Boomers Approach Work and Retirement*.
- Pew Research Center. (2023). *The State of American Work 2023* (Report No. 4782).
- Randstad. (2023). *Workmonitor Global Report 2023: The Rise of the Social Generation* (pp. 38-45).
- Rozovsky, J. (2015). "The five keys to a successful Google team". Google Re:Work.

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). "Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice". *Work, Aging and Retirement*, 7(1), 9-29.

Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). "The destructiveness of laissez-faire leadership behavior". *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

Twenge, J. M. (2010). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled—and more miserable than ever before*. Free Press.

Twenge, J. M. (2020). "Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing". *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 45-63.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2022). "Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing". *Journal of Management*, 48(5), 1324-1352.

Variety. (2023, mayo 5). "Netflix's no-approval creative policy: Risks and rewards".

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (2015). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

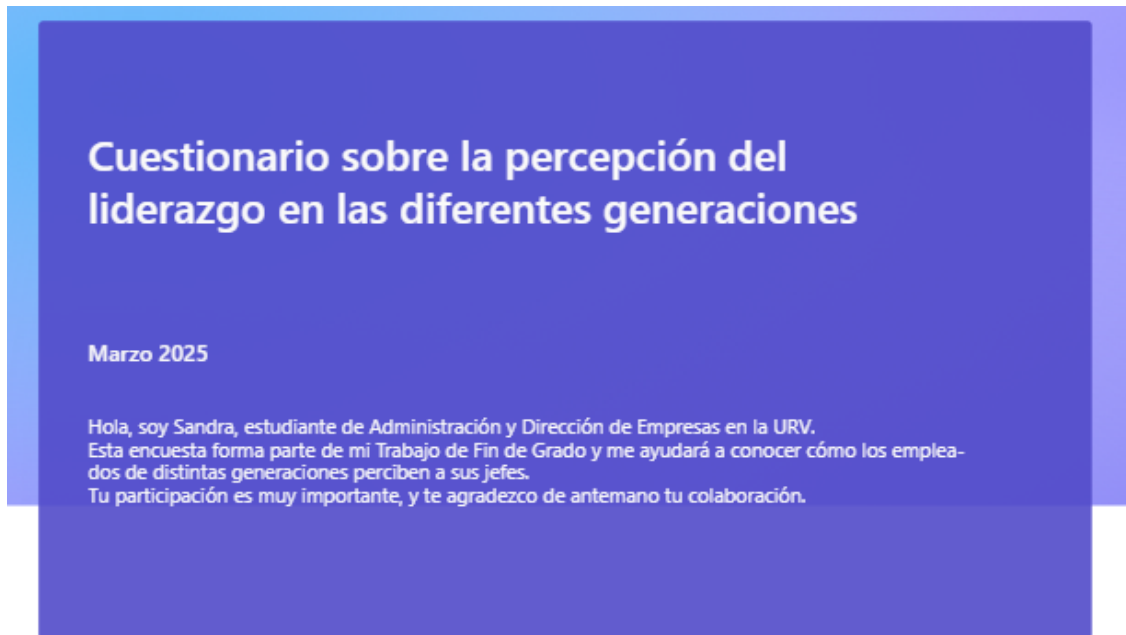
Wall Street Journal. (2023, marzo 15). "Mary Barra's pay-for-performance gamble at GM" (p. B5).

Woolley, A. W., Chabris, C. F., & Pentland, A. (2010). "Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups". *Science*, 330(6004), 686-688.

Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

7. Anexos

7.1. Anexo I: Cuestionario utilizado en la investigación



CONSENTIMIENTO DATOS PERSONALES

La Universitat Rovira i Virgili con CIF Q9350003A es la responsable del tratamiento de los datos personales para esta encuesta.

Puedes consultar la información sobre este tratamiento en el Registre d'Activitats del Tractament de la URV (<https://seuelectronica.urv.cat/rgpd>), donde también se encuentra la política de privacidad e información sobre los derechos en materia de protección de datos. Para cualquier consulta, puedes contactar con el Delegado de Protección de Datos en dpd@urv.cat

1. Doy mi consentimiento para el tratamiento de mis datos personales que se recogen en este formulario.
 - Sí
 - No³

Datos generales

Toda la información es extremadamente confidencial y sólo para uso interno

2. ¿Con qué género te identificas?
 - Hombre
 - Mujer
 - Prefiero no decirlo

³ Seleccionar esta alternativa reenvía directamente al final del cuestionario.

3. ¿En qué generación naciste?

- Generación Z (nacidos después de 1996)
- Millennials (nacidos entre 1981 y 1996)
- Generación X (nacidos entre 1965 y 1980)
- Baby Boomers (nacidos antes de 1965)

4. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando?

- Menos de 2 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 20 años
- Más de 20 años
- No he trabajado nunca⁴

5. ¿En qué tipo de trabajo estás?

- Administración pública
- Servicios (comercio, hostelería, turismo, etc.)
- Industria y construcción
- Educación y formación
- Sanidad y asistencia social
- Otro

¿Qué opinas sobre los jefes?

6. ¿Crees que un buen jefe debe ser cercano con su equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En desacuerdo

De acuerdo

7. ¿Prefieres que un jefe tenga reglas claras y fijas o que se adapte a la situación?

- Prefiero reglas claras
- Prefiero flexibilidad
- Depende de la situación

⁴ Seleccionar esta alternativa reenvía directamente al final del cuestionario.

8. ¿Qué te parece más importante en un jefe?

- Que tenga autoridad y lleve el control
- Que escuche y deje participar al equipo
- Que haga un poco de todo

9. ¿Cuáles crees que son las principales cualidades que debe tener un buen líder?

Puedes seleccionar más de una opción

- Comunicación efectiva
- Capacidad de toma de decisiones
- Flexibilidad y adaptación
- Generar confianza en el equipo

10. ¿Crees que los jefes más jóvenes lideran de forma diferente a los de más edad?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

11. ¿Cuál crees que es la mayor diferencia entre un jefe joven y uno con más experiencia?

- Los jefes jóvenes son más abiertos al cambio, los mayores prefieren seguir las normas.
- Los jefes jóvenes escuchan más, los mayores imponen su criterio.
- Los jefes con más experiencia saben manejar mejor los problemas.
- No veo grandes diferencias entre ellos.

¿Qué prefieres en un jefe?

12. ¿Qué importancia le das a que un jefe se comunique bien con su equipo y fomente la participación en la toma de decisiones?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Poca importancia

Mucha importancia

13. ¿Prefieres un jefe que tome todas las decisiones o que consulte al equipo?

- Prefiero que tome las decisiones solo

- Prefiero que consulte al equipo
- Depende de la situación

14. ¿Te sientes más motivado/a en un ambiente de trabajo donde puedes participar en las decisiones?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Poco motivado/a Totalmente motivado/a

15. ¿Crees que la edad influye en cómo las personas ven a un jefe?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

16. ¿Crees que los jefes deberían confiar más en los empleados para que trabajen a su manera?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En desacuerdo Totalmente de acuerdo

17. ¿Qué crees que hace que un jefe gane la confianza de su equipo?

Puedes seleccionar más de una opción

- Cumplir con lo que promete
- Ser accesible y escuchar
- Delegar y confiar en el equipo
- Ser claro y transparente en las decisiones

¿Qué opinas sobre la flexibilidad y la confianza en el trabajo?

18. ¿Cuánto valoras la flexibilidad en los horarios de trabajo y la autonomía en tus tareas para mejorar tu rendimiento?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nada Mucho

19. ¿Piensas que las expectativas sobre los jefes cambian según la edad de los empleados?
- Sí
 - No
 - No estoy seguro/a
20. ¿Crees que los empleados más jóvenes prefieren jefes que fomenten la participación y el trabajo en equipo?
- Sí
 - No
 - No estoy seguro/a
21. ¿Qué te parece mejor?
- Un jefe que siempre tenga el mismo estilo de liderazgo
 - Un jefe que adapte su estilo según el equipo
 - Me da igual
22. ¿Cómo te gustaría que un jefe te hiciera sentir más parte del equipo?
Puedes seleccionar más de una opción
- Escuchando mis ideas y opiniones
 - Dándome más autonomía en mi trabajo
 - Reconociendo mis logros
 - Fomentando un buen ambiente de trabajo
23. ¿Cuánto valoras que un jefe se adapte a los cambios y nuevas formas de trabajo?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
- Nada Mucho
24. Cuando un jefe toma decisiones sin consultar al equipo, ¿cómo te hace sentir?
- Me da seguridad porque sabe lo que hace
 - Me molesta porque me gustaría que contara con el equipo
 - Depende de la situación
 - Me da igual

25. Si un jefe nuevo llega a tu empresa, ¿qué consejo le darías para liderar bien a empleados de distintas edades? (Respuesta abierta)

¡Gracias por tu colaboración!

Tus respuestas han sido de gran ayuda para la elaboración de mi Trabajo de Fin de Grado.

7.2. Anexo II: Respuestas del cuestionario

Índice Figuras Anexo

Figura A1. Gráfico de la pregunta 1 – Distribución de respuestas	50
Figura A2. Gráfico de la pregunta 2 – Distribución por generación	50
Figura A3. Gráfico de la pregunta 3 – Distribución de respuestas	50
Figura A4. Gráfico de la pregunta 4 – Distribución por generación	51
Figura A5. Gráfico de la pregunta 5 – Distribución por generación	52
Figura A6. Gráfico de la pregunta 6 – Puntuaciones medias.....	52
Figura A7. Gráfico de la pregunta 6 – Distribución por generación	53
Figura A8. Gráfico de la pregunta 7 – Distribución por generación	53
Figura A9. Gráfico de la pregunta 8 – Distribución por generación	54
Figura A10. Gráfico de la pregunta 9 – Distribución por generación.....	55
Figura A11. Gráfico de la pregunta 10 – Distribución por generación.....	55
Figura A12. Gráfico de la pregunta 11 – Distribución por generación.....	56
Figura A13. Gráfico de la pregunta 12 – Puntuaciones medias.....	57
Figura A14. Gráfico de la pregunta 12 – Distribución por generación.....	57
Figura A15. Gráfico de la pregunta 13 – Distribución por generación.....	58
Figura A16. Gráfico de la pregunta 14 – Puntuaciones medias.....	58
Figura A17. Gráfico de la pregunta 14 – Distribución por generación.....	59
Figura A18. Gráfico de la pregunta 15 – Distribución por generación.....	59
Figura A19. Gráfico de la pregunta 16 – Puntuaciones medias.....	60
Figura A20. Gráfico de la pregunta 16 – Distribución por generación.....	60
Figura A21. Gráfico de la pregunta 17 – Distribución por generación.....	61
Figura A22. Gráfico de la pregunta 18 – Puntuaciones medias.....	62
Figura A23. Gráfico de la pregunta 18 – Distribución por generación.....	62
Figura A24. Gráfico de la pregunta 19 – Distribución por generación.....	63
Figura A25. Gráfico de la pregunta 20 – Distribución por generación.....	63
Figura A26. Gráfico de la pregunta 21 – Distribución por generación.....	64
Figura A27. Gráfico de la pregunta 22 – Distribución por generación.....	65
Figura A28. Gráfico de la pregunta 23 – Puntuaciones medias.....	65
Figura A29. Gráfico de la pregunta 23 – Distribución por generación.....	66
Figura A30. Gráfico de la pregunta 24 – Distribución por generación.....	66

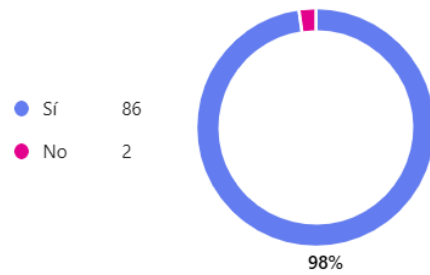
Índice Tablas Anexo

Tabla A1. Datos sin procesar de la pregunta 2	50
Tabla A2. Datos sin procesar de la pregunta 4	51
Tabla A3. Datos sin procesar de la pregunta 5	51
Tabla A4. Datos sin procesar de la pregunta 6	52
Tabla A5. Datos sin procesar de la pregunta 7	53
Tabla A6. Datos sin procesar de la pregunta 8	54
Tabla A7. Datos sin procesar de la pregunta 9	54
Tabla A8. Datos sin procesar de la pregunta 10	55
Tabla A9. Datos sin procesar de la pregunta 11	56
Tabla A10. Datos sin procesar de la pregunta 12	56
Tabla A11. Datos sin procesar de la pregunta 13	57
Tabla A12. Datos sin procesar de la pregunta 14	58
Tabla A13. Datos sin procesar de la pregunta 15	59
Tabla A14. Datos sin procesar de la pregunta 16	60
Tabla A15. Datos sin procesar de la pregunta 17	61
Tabla A16. Datos sin procesar de la pregunta 18	61
Tabla A17. Datos sin procesar de la pregunta 19	62
Tabla A18. Datos sin procesar de la pregunta 20	63
Tabla A19. Datos sin procesar de la pregunta 21	64
Tabla A20. Datos sin procesar de la pregunta 22	64
Tabla A21. Datos sin procesar de la pregunta 23	65
Tabla A22. Datos sin procesar de la pregunta 24	66
Tabla A23. Respuestas textuales de los participantes en el cuestionario	67

Pregunta 1: Doy mi consentimiento para el tratamiento de mis datos personales que se recogen en este formulario.

Figura A1

Gráfico circular con la distribución de respuestas sobre el consentimiento para el tratamiento de los datos personales.
Fuente: generado automáticamente por la aplicación del cuestionario (Microsoft Forms).



Pregunta 2: ¿Con qué género te identificas?

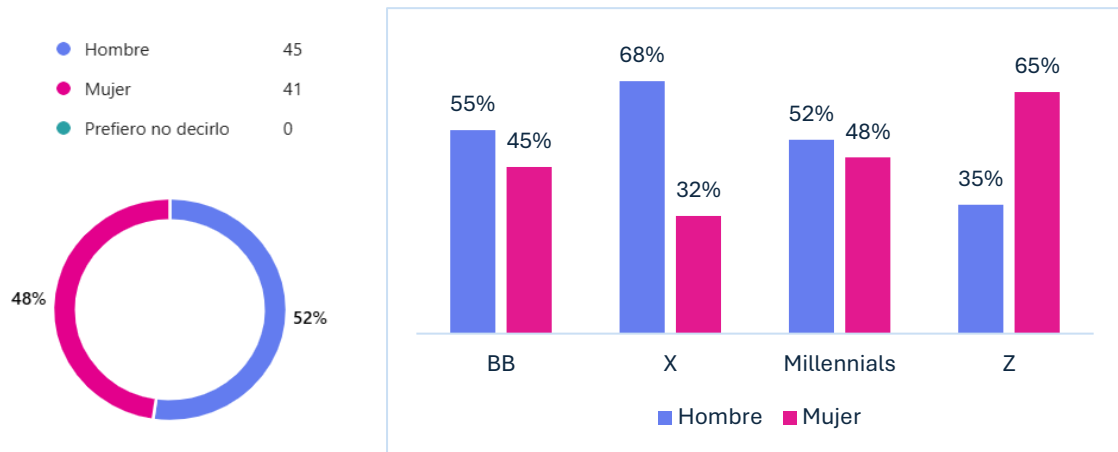


Figura A2

Gráfico circular con la distribución general del género de los encuestados (izquierda) y gráfico de barras con la distribución por generación del género de los encuestados (derecha).
Fuente (izquierda): generado automáticamente por Microsoft Forms.
Fuente (derecha): elaboración propia a partir de los datos del cuestionario.

Tabla A1

Datos sin procesar de la distribución por generación del género de los encuestados.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Hombre	11	15	11	8	45
Mujer	9	7	10	15	41
Total	20	22	21	23	86

Pregunta 3: ¿En qué generación naciste?



Figura A3

Gráfico circular con la distribución de respuestas sobre la generación a la que pertenecen los encuestados.
Fuente: generado automáticamente por la aplicación del cuestionario (Microsoft Forms).

Pregunta 4: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando?

Tabla A2

Datos sin procesar de la distribución por generación de los años de experiencia laboral de los encuestados.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Más de 20 años	20	20	2	0	42
Entre 11 y 20 años	0	1	6	0	7
Entre 6 y 10 años	0	0	12	0	12
Entre 3 y 5 años	0	1	1	14	16
Menos de 2 años	0	0	0	9	9
Total	20	22	21	23	86

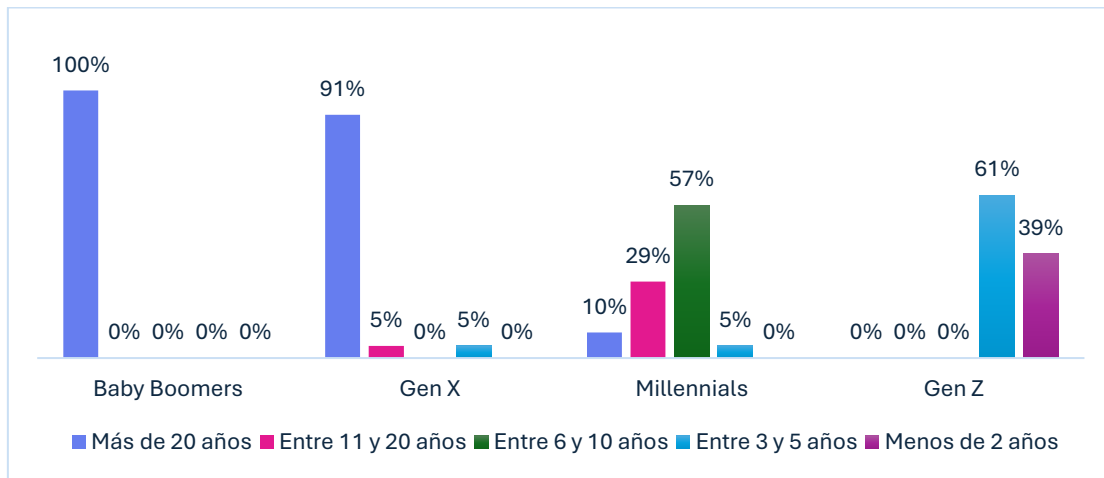


Figura A4

Gráfico de barras con la distribución por generación de los años de experiencia laboral.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 5: ¿En qué tipo de trabajo estás?

Tabla A3

Datos sin procesar de la distribución por generación de la actividad laboral de los encuestados.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Administración pública	5	15	2	1	23
Servicios	1	3	14	18	36
Industria y construcción	1	0	1	1	3
Educación	11	3	2	1	17
Sanidad	2	0	2	0	4
Otro	0	1	0	2	3
Total	20	22	21	23	86

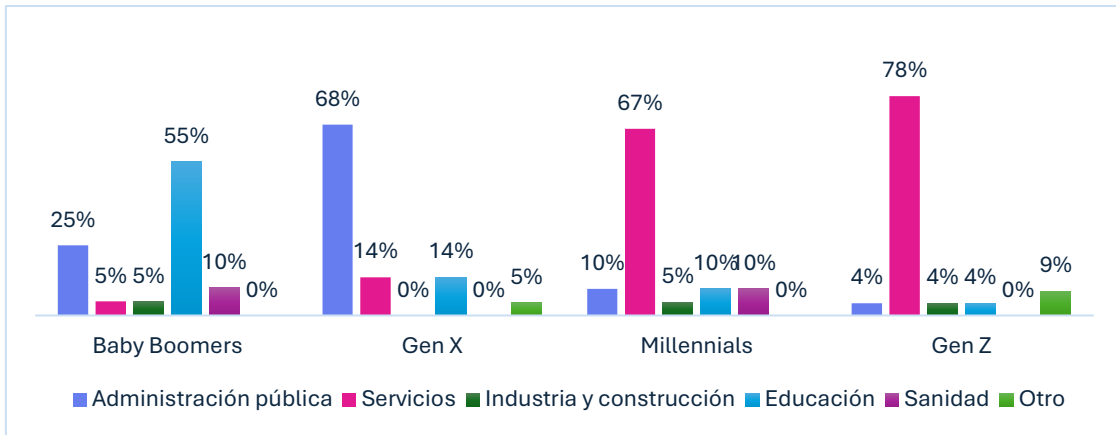


Figura A5

Gráfico de barras con la distribución por generación de la actividad laboral de los encuestados.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 6: ¿Crees que un buen jefe debe ser cercano con su equipo?

Tabla A4

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones en la escala Likert.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Global
1	2	1	0	0	3
2	12	5	0	0	17
3	3	2	0	1	6
4	3	4	3	5	15
5	0	10	18	17	45
Total	20	22	21	23	86

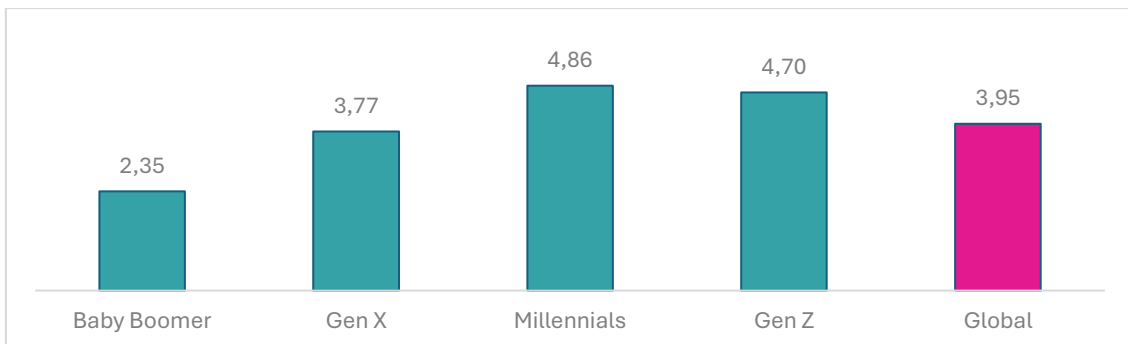


Figura A6

Gráfico de barras con la distribución de las puntuaciones medias sobre la cercanía del jefe con su equipo.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

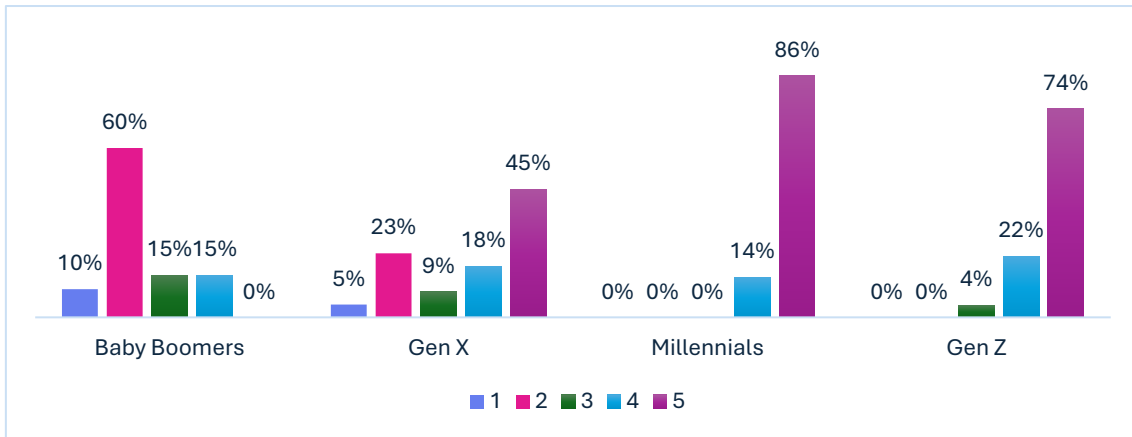


Figura A7

Gràfic de barres amb la distribució per generació de les puntuacions de l'escala Likert sobre la proximitat del cap amb el seu equip.

Fuente: elaboració pròpia a partir de les dades recollides en Microsoft Forms i processades en Excel.

Pregunta 7: ¿Prefieres que un jefe tenga reglas claras y fijas o que se adapte a la situación?

Tabla A5

Datos sin procesar sobre la preferencia por jefes con reglas claras o adaptabilidad a la situación.

Fuente: elaboració pròpia a partir de les dades recollides en Microsoft Forms i processades en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Prefiero reglas claras	18	9	0	0	27
Prefiero flexibilidad	0	5	20	18	43
Depende de la situación	2	8	1	5	16
Total	20	22	21	23	86

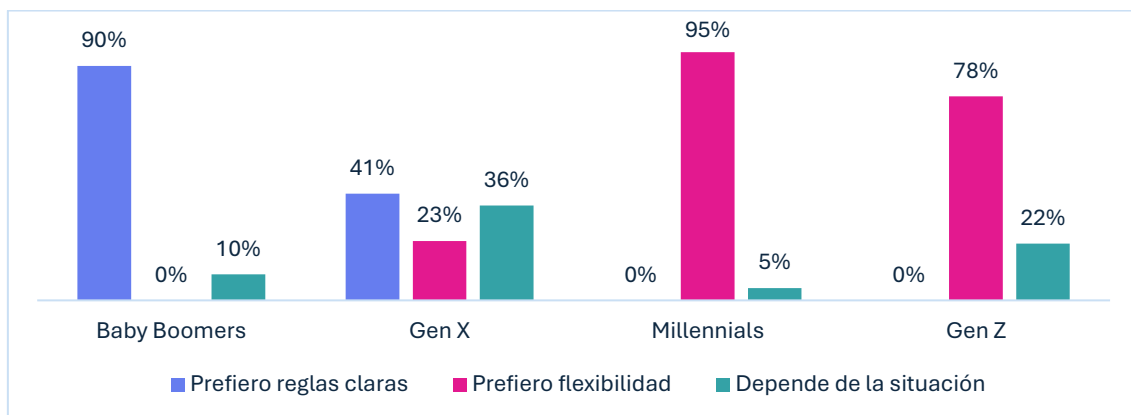


Figura A8

Gràfic de barres amb la distribució per generació.

Fuente: elaboració pròpia a partir de les dades recollides en Microsoft Forms i processades en Excel.

Pregunta 8: ¿Qué te parece más importante en un jefe?

Tabla A6

Datos sin procesar sobre lo que los encuestados consideran más importante en un jefe.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Que tenga autoridad y lleve el control	20	8	1	0	29
Que escuche y deje participar	0	3	17	17	37
Que haga un poco de todo	0	11	3	6	20
Total	20	22	21	23	86

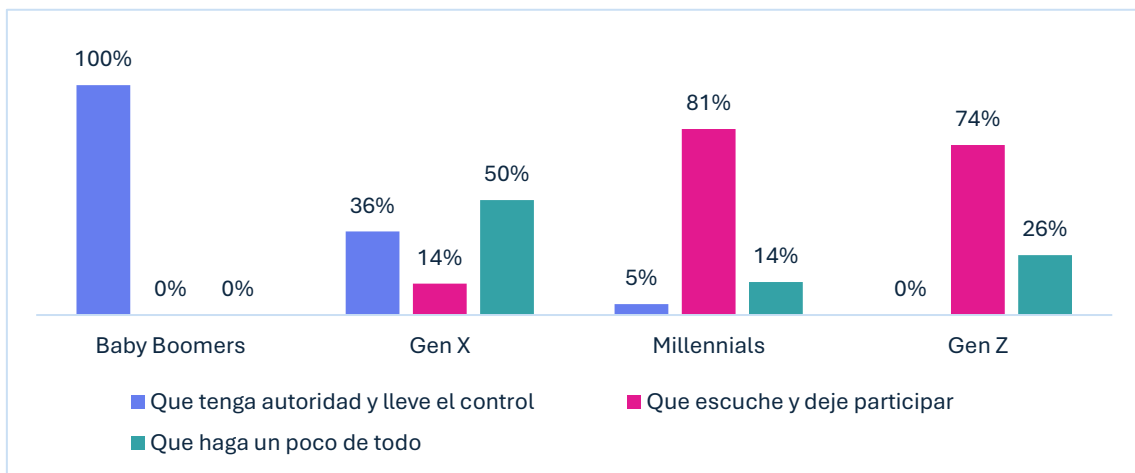


Figura A9

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 9: ¿Cuáles crees que son las principales cualidades que debe tener un buen líder?

Tabla A7

Datos sin procesar sobre las cualidades que los encuestados consideran principales en un buen líder.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Comunicación efectiva	1	6	20	22	49
Capacidad de toma de decisiones	19	18	6	11	54
Flexibilidad y adaptación	1	9	19	18	47
Generar confianza en el equipo	5	11	20	18	54
Total	26	44	65	69	204

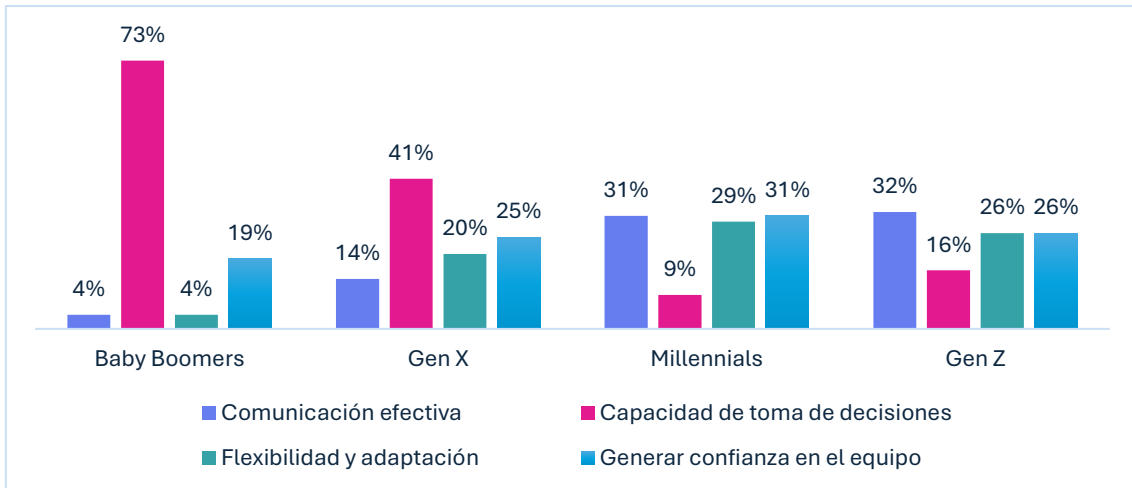


Figura A10

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 10: ¿Crees que los jefes más jóvenes lideran de forma diferente a los de más edad?

Tabla A8

Datos sin procesar sobre la percepción de los encuestados acerca de las diferencias en el liderazgo de jefes jóvenes frente a jefes mayores.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Sí	14	18	19	23	74
No	0	2	0	0	2
No estoy seguro/a	6	2	2	0	10
Total	20	22	21	23	86

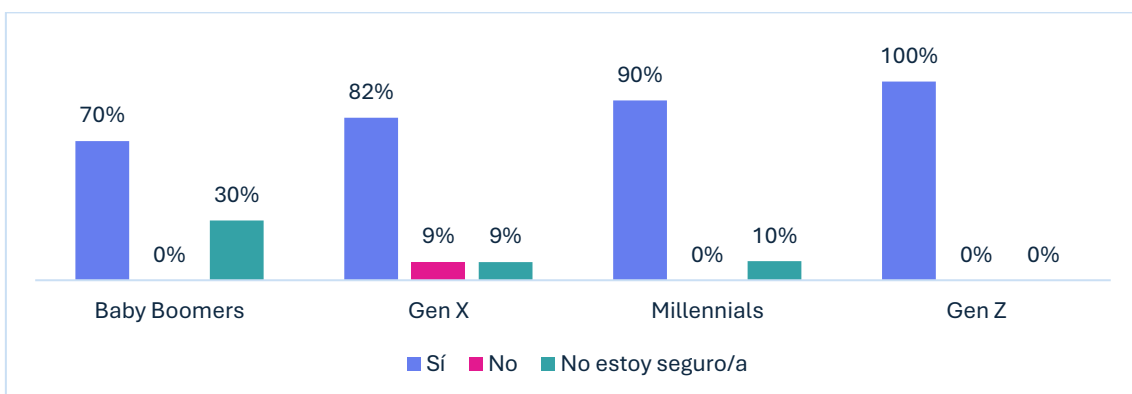


Figura A11

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 11: ¿Cuál crees que es la mayor diferencia entre un jefe joven y uno con más experiencia?

Tabla A9

Datos sin procesar sobre las percepciones de los encuestados sobre las diferencias entre un jefe joven y uno con más experiencia.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Jóvenes/cambio - Mayores/normas	0	8	1	6	15
Jóvenes/escuchan - Mayores/imponen criterio	1	3	17	16	37
Jefes con experiencia manejan mejor los problemas	18	9	2	1	30
No hay diferencias	1	2	1	0	4
Total	20	22	21	23	86

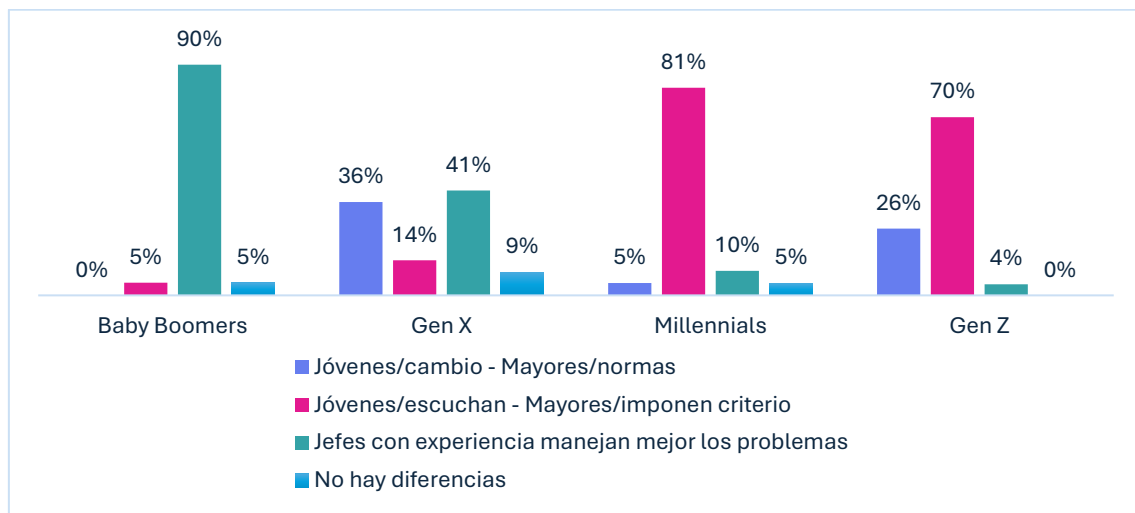


Figura A12

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 12: ¿Qué importancia le das a que un jefe se comunique bien con su equipo y fomente la participación en la toma de decisiones?

Tabla A10

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones sobre la comunicación y la participación en la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Global
1	6	1	0	0	7
2	10	6	0	0	16
3	3	0	0	0	3
4	0	7	1	1	9
5	1	8	20	22	51
Total	20	22	21	23	86

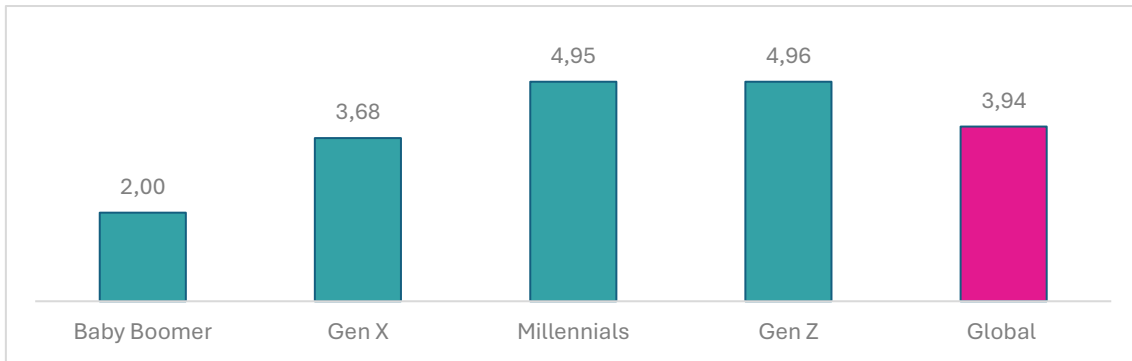


Figura A13

Gráfico de barras con la distribución de las puntuaciones medias.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

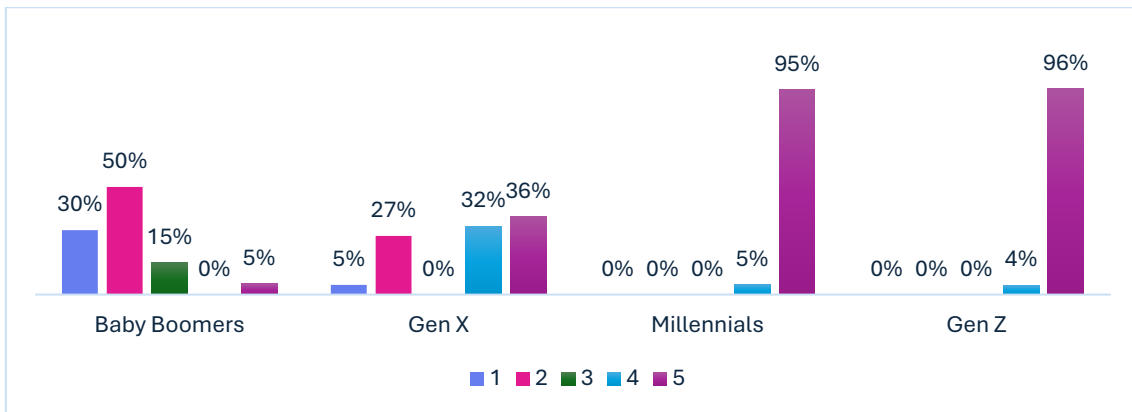


Figura A14

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 13: ¿Prefieres un jefe que tome todas las decisiones o que consulte al equipo?

Tabla A11

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones sobre las decisiones unidireccionales o participativas.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Prefiero que tome las decisiones sólo	17	6	0	1	24
Prefiero que consulte al equipo	1	4	18	19	42
Depende de la situación	2	12	3	3	20
Total	20	22	21	23	86

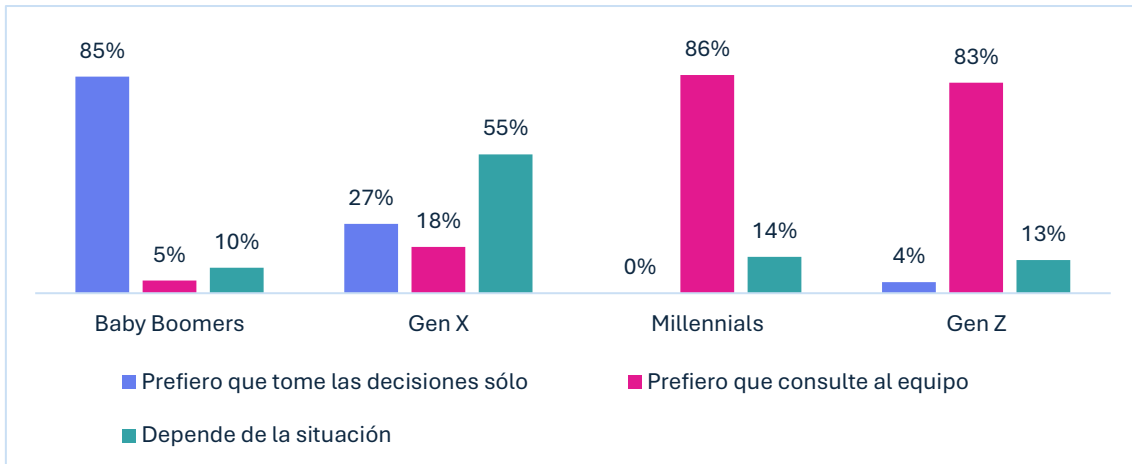


Figura A15

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 14: ¿Te sientes más motivado/a en un ambiente donde puedes participar en las decisiones?

Tabla A12

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones en la motivación por participar en las decisiones.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Global
1	3	2	0	0	5
2	14	5	0	0	19
3	2	3	0	1	6
4	1	5	2	2	10
5	0	7	19	20	46
Total	20	22	21	23	86

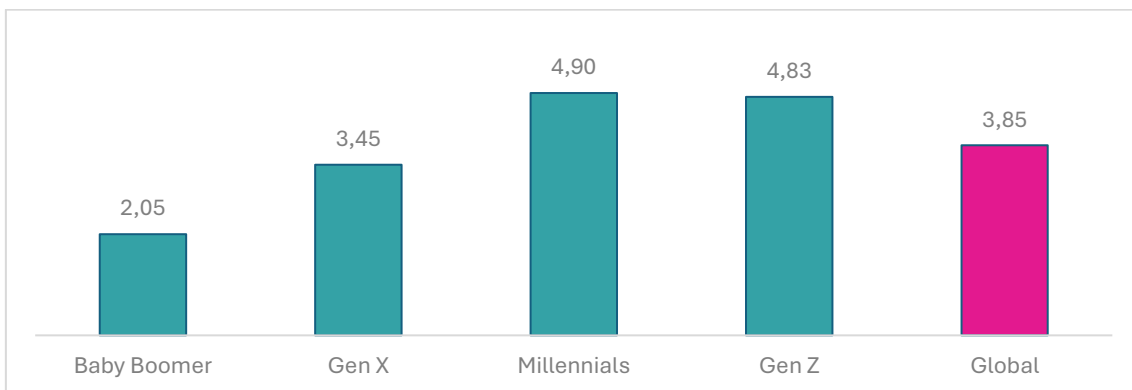


Figura A16

Gráfico de barras con la distribución de las puntuaciones medias.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

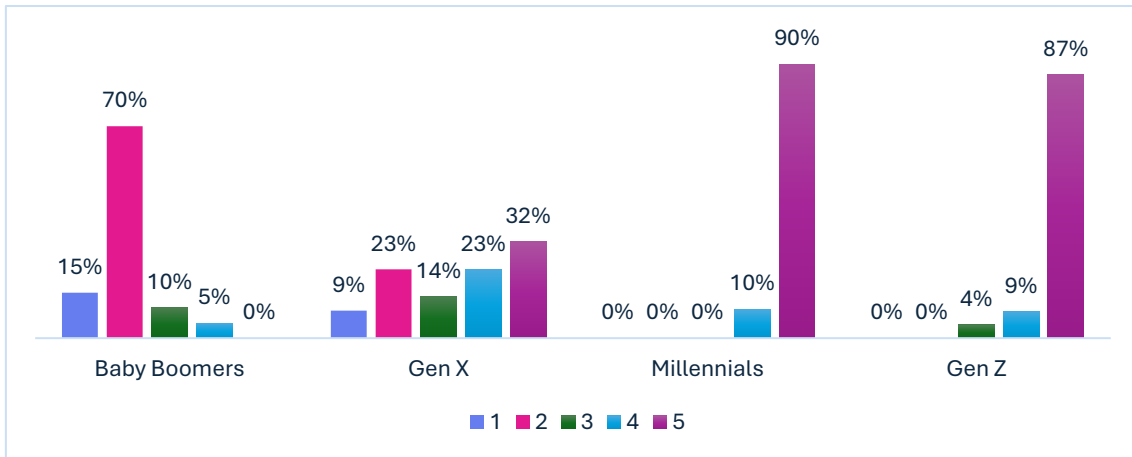


Figura A17

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 15: ¿Crees que la edad influye en cómo las personas ven a su jefe?

Tabla A13

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones en la percepción del líder.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Sí	19	20	21	22	82
No	0	2	0	0	2
No estoy seguro/a	1	0	0	1	2
Total	20	22	21	23	86

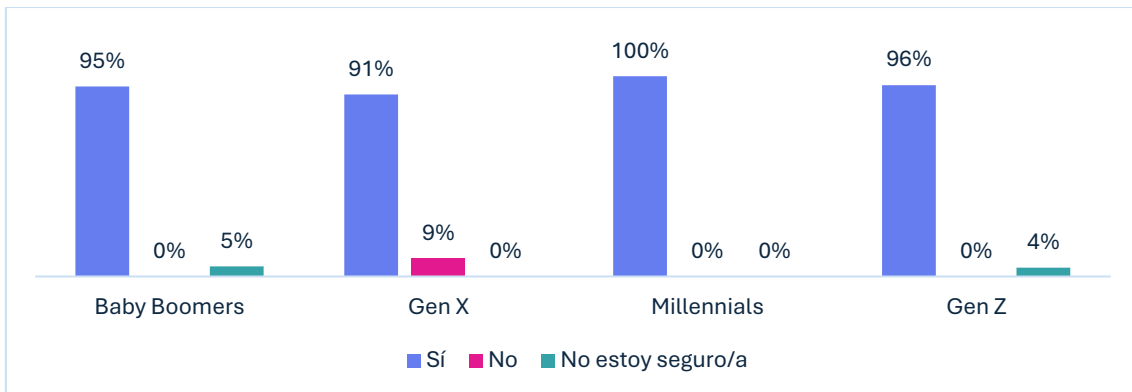


Figura A18

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 16: ¿Crees que los jefes deberían confiar más en los empleados para que trabajen a su manera?

Tabla A14

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones en la flexibilidad.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Global
1	2	1	0	0	3
2	15	6	0	0	21
3	2	4	1	2	9
4	0	7	2	4	13
5	1	4	18	17	40
Total	20	22	21	23	86

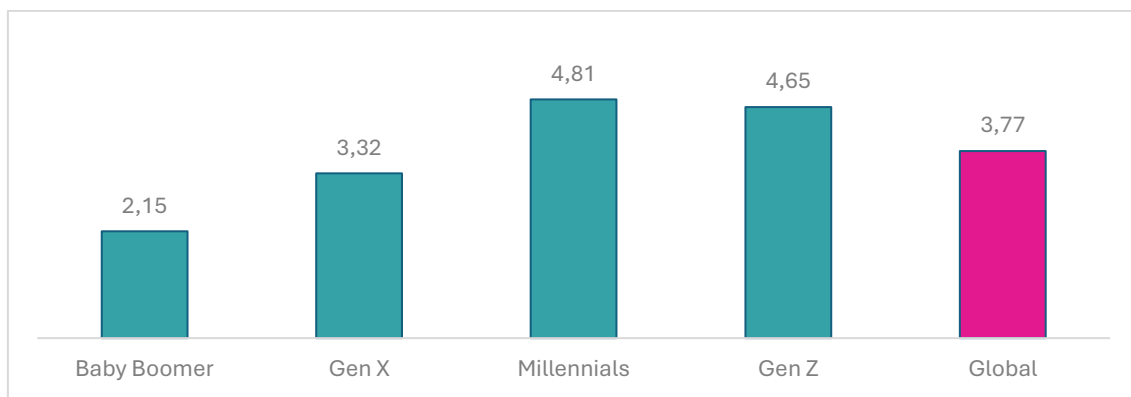


Figura A19

Gráfico de barras con la distribución de las puntuaciones medias.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

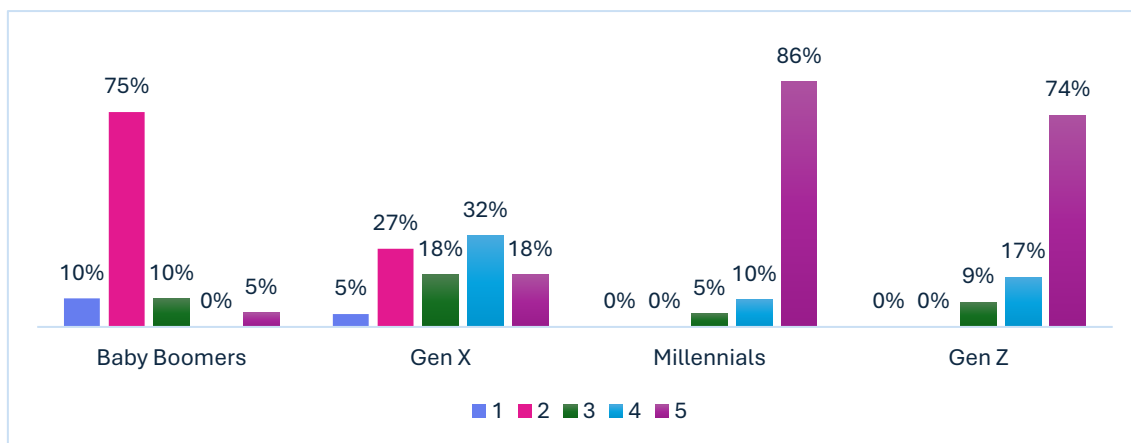


Figura A20

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 17: ¿Qué crees que hace que un jefe gane la confianza de su equipo?

Tabla A15

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones en la confianza.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Cumplir con lo que promete	17	16	2	4	39
Ser accesible y escuchar	0	7	18	20	45
Delegar y confiar en el equipo	0	8	19	20	47
Ser claro y transparente en las decisiones	20	16	14	13	63
Total	37	47	53	57	194

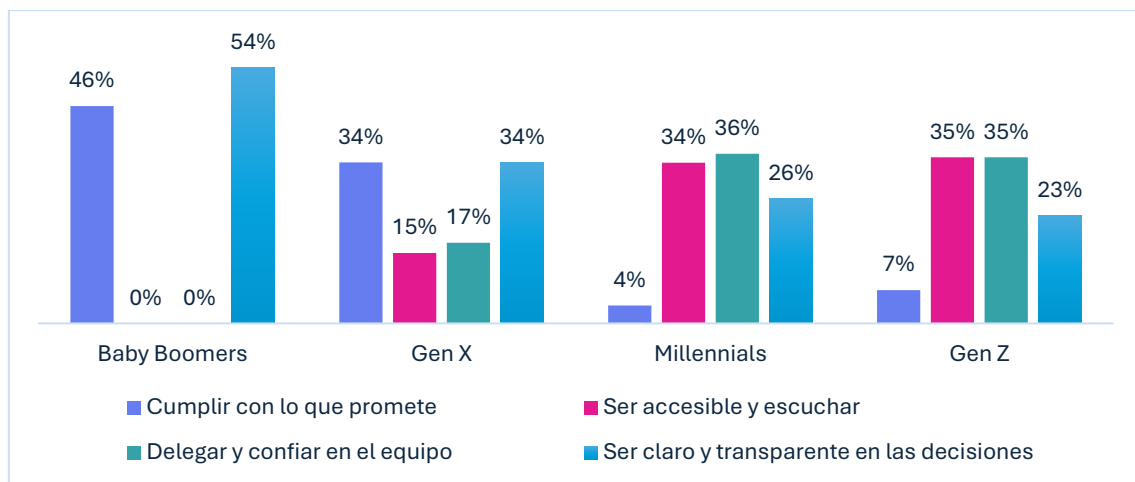


Figura A21

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 18: ¿Cuánto valoras la flexibilidad en los horarios de trabajo y la autonomía en tus tareas para mejorar tu rendimiento?

Tabla A16

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones en la autonomía.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Global
1	0	0	0	0	0
2	4	2	0	0	6
3	11	3	0	0	14
4	4	5	0	2	11
5	1	12	21	21	55
Total	20	22	21	23	86

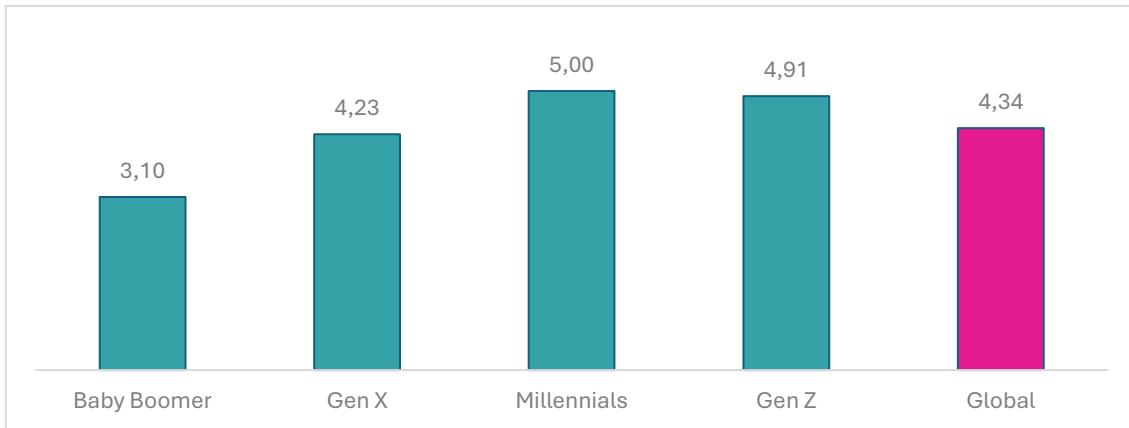


Figura A22

Gráfico de barras con la distribución de las puntuaciones medias.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

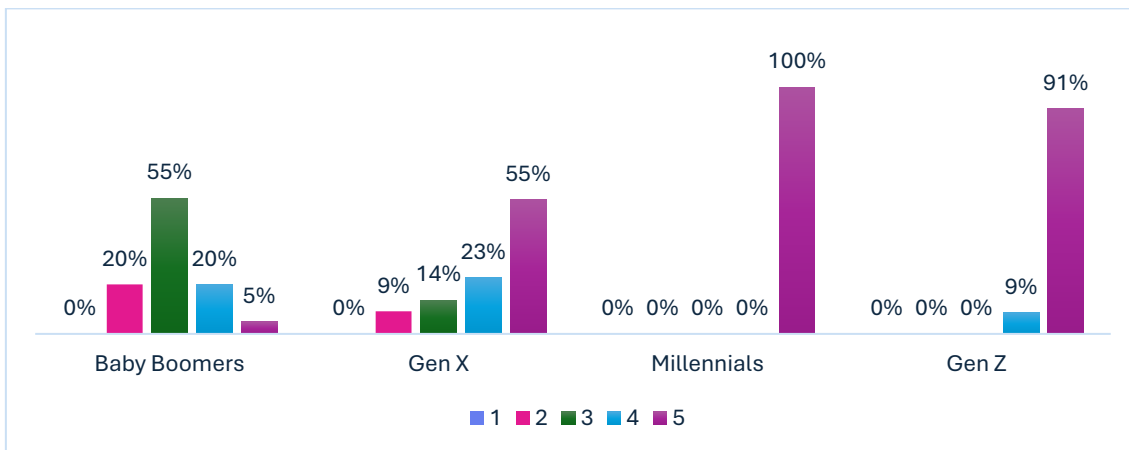


Figura A23

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 19: ¿Piensas que las expectativas sobre los jefes cambian según la edad de los empleados?

Tabla A17

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones sobre las expectativas.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Sí	17	16	21	22	76
No	0	3	0	1	4
No estoy seguro/a	3	3	0	0	6
Total	20	22	21	23	86

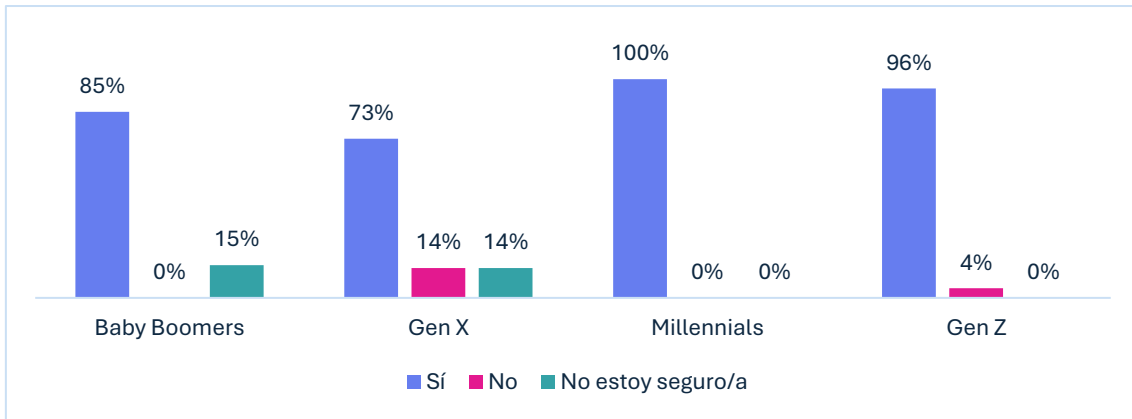


Figura A24

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 20: ¿Crees que los empleados más jóvenes prefieren jefes que fomenten la participación y el trabajo en equipo?

Tabla A18

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones sobre la participación en equipo.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Sí	17	19	19	22	77
No	0	1	0	0	1
No estoy seguro/a	3	2	2	1	8
Total	20	22	21	23	86

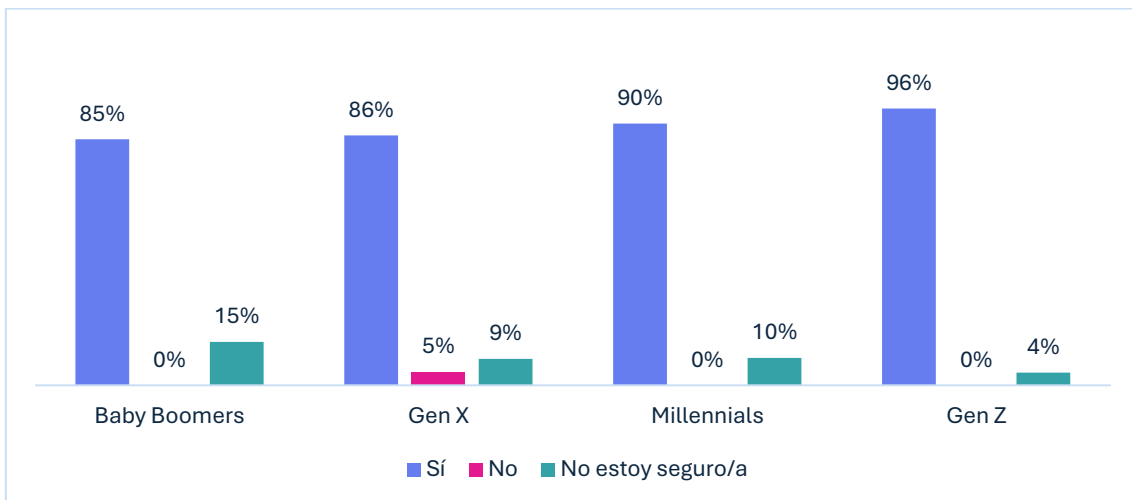


Figura A25

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 21: ¿Qué te parece mejor?

Tabla A19

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones en el tipo de estilo de liderazgo.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Mismo estilo	18	8	1	0	27
Adaptar estilo	0	12	20	23	55
Indiferente	2	2	0	0	4
Total	20	22	21	23	86

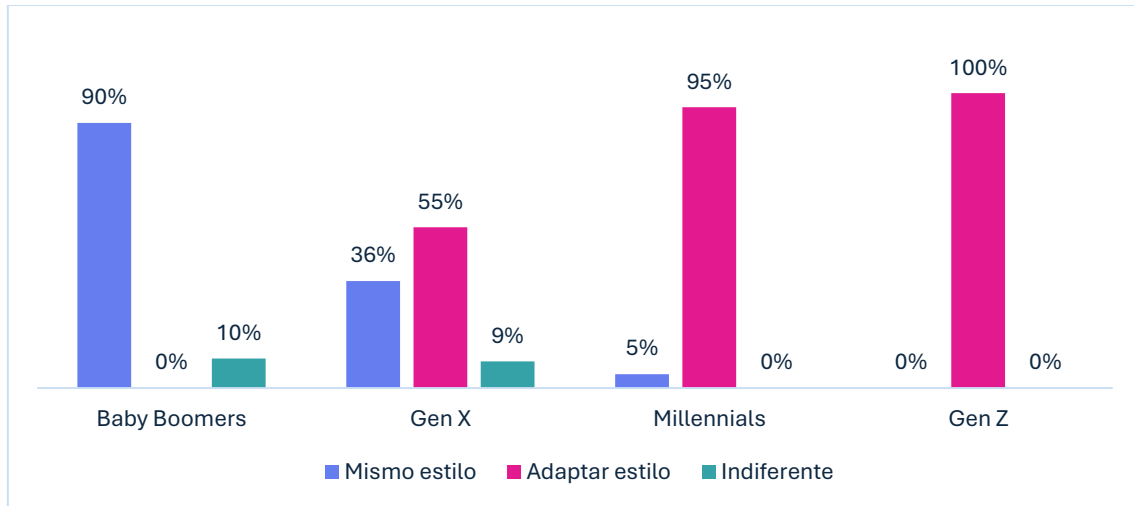


Figura A26

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 22: ¿Cómo te gustaría que un jefe te hiciera sentir más parte del equipo?

Tabla A20

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones sobre la participación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Escuchando mis ideas	0	8	20	23	51
Dándome más autonomía	0	6	19	18	43
Reconociendo mis logros	18	13	4	6	41
Fomentando buen ambiente	6	16	21	20	63
Total	24	43	64	67	198

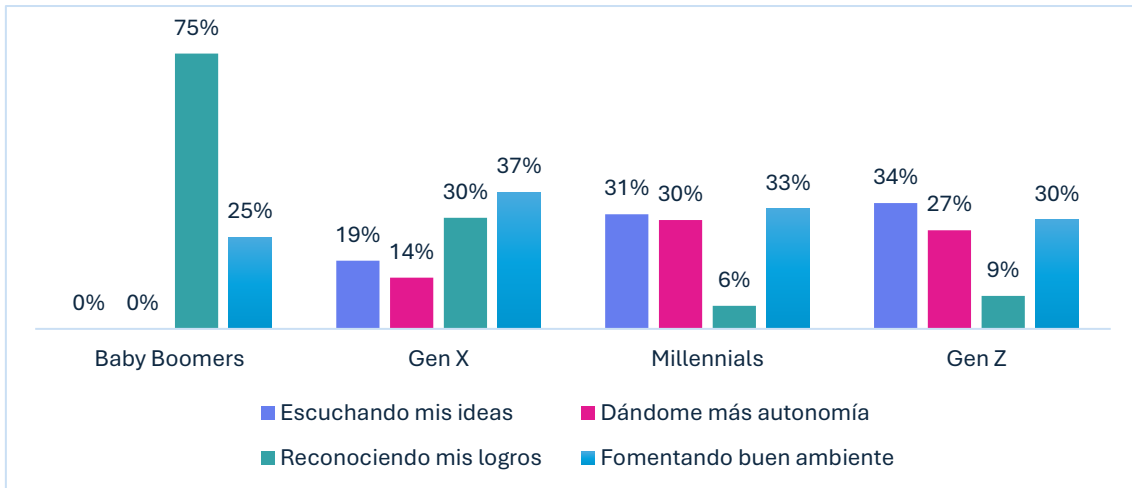


Figura A27

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 23: ¿Cuánto valoras que un jefe se adapte a los cambios y nuevas formas de trabajo?

Tabla A21

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones en la adaptación del líder.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
1	1	0	0	0	1
2	13	7	0	0	20
3	3	0	0	1	4
4	2	6	0	3	11
5	1	9	21	19	50
Total	20	22	21	23	86

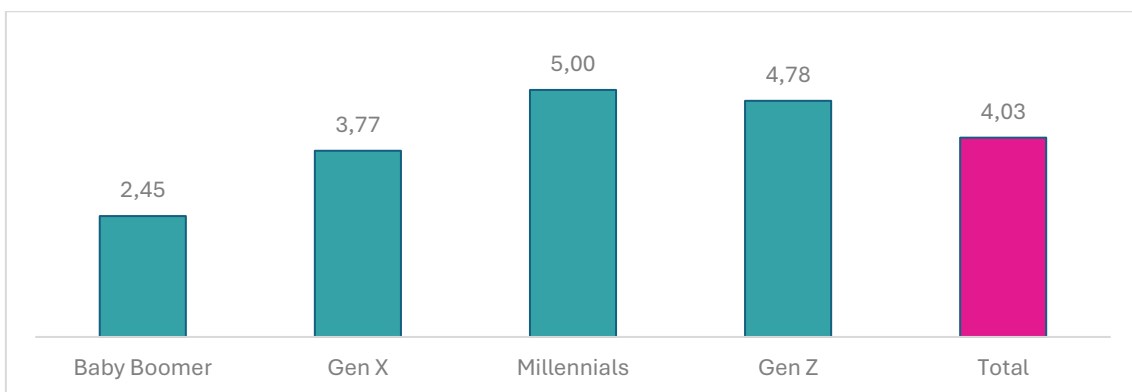


Figura A28

Gráfico de barras con la distribución de las puntuaciones medias.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

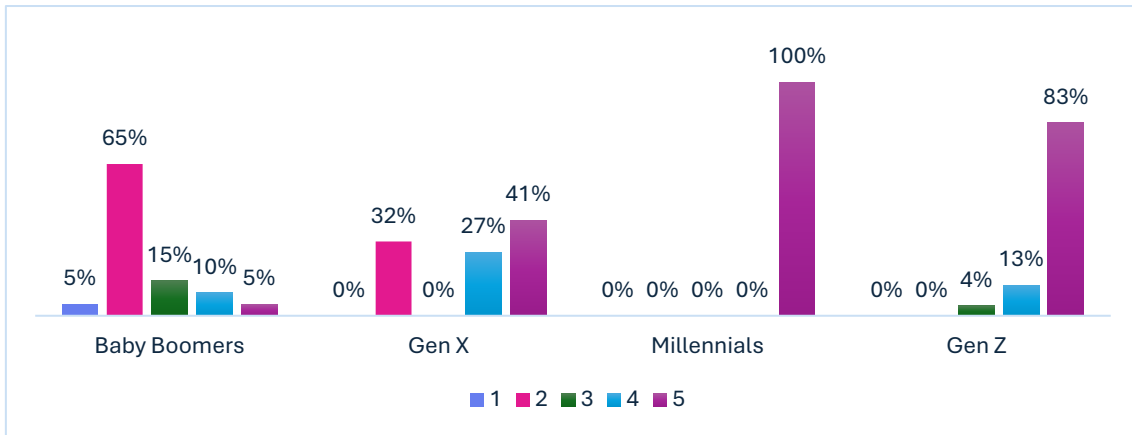


Figura A29

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 24: Cuando un jefe toma decisiones sin consultar al equipo, ¿cómo te hace sentir?

Tabla A22

Datos sin procesar de la distribución por generación de las puntuaciones sobre la toma de decisiones del líder.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

	Baby Boomer	Gen X	Millennials	Gen Z	Total
Me da seguridad	19	7	1	0	27
Me molesta	0	0	11	9	20
Depende de la situación	1	15	9	14	39
Me da igual	0	0	0	0	0
Total	20	22	21	23	86

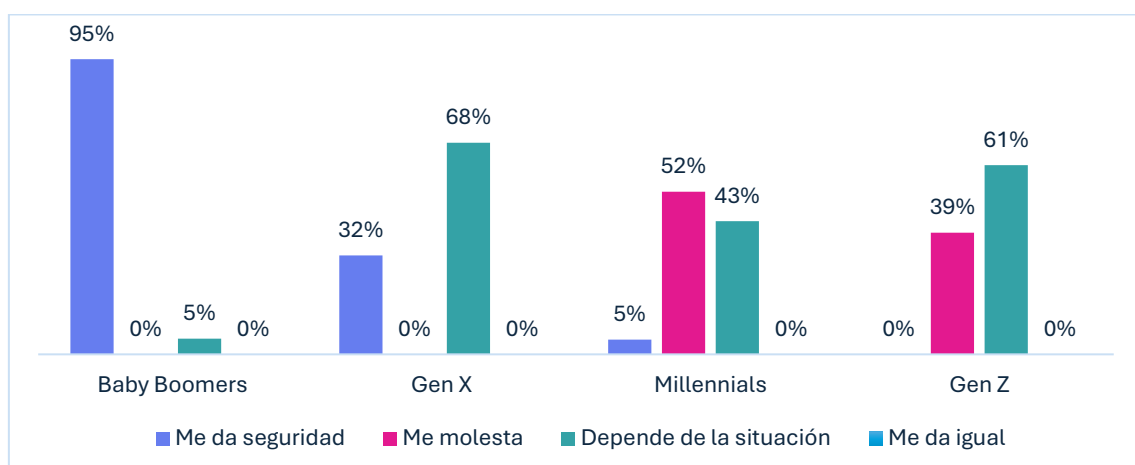


Figura A30

Gráfico de barras con la distribución por generación.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en Microsoft Forms y procesados en Excel.

Pregunta 25: Si un jefe llega a tu empresa, ¿qué consejo le darías para liderar bien a empleados de distintas edades? (Respuesta abierta)

Tabla A23

Respuestas textuales de los participantes.

Fuente: transcripción de los datos recogidos en Microsoft Forms.

- 1 Que se haga valer como jefe
- 2 Escuchar, respetar las diferencias y que haya comunicación
- 3 Que confíe en sus empleados.
- 4 Mantener una buena comunicación con sus empleados y estar abierto a opiniones e ideas.
- 5 Creo que tiene que aportar ideas nuevas si son una mejora para todos y tener en cuenta lo que ya funciona bien
- 6 Que haga su trabajo, para eso cobra como jefe
- 7 Escuchar a los trabajadores
- 8 Escuchar, compartir ideas y ser claro en sus decisiones
- 9 Primero que vea cómo funciona todo y luego haga los cambios que crea conveniente, siempre consultando con los trabajadores
- 10 Escuché a los trabajadores
- 11 Antes de tomar cualquier decisión que conozca bien a su equipo
- 12 Escolta'ls abans de decidir com actuar
- 13 Que fomente trabajar todos a una
- 14 Gestión i adaptació progresiva
- 15 Allí donde fueres haz lo que vieres
- 16 És bo ser proper però s'ha de tenir clar que un cap ha de manar.
- 17 Primer mirar, observar i veure com pots potenciar a cada persona segons els seus punts forts
- 18 Adaptarse a las necesidades de sus empleados
- 19 Que sepa escuchar a sus empleados
- 20 Que sepa escuchar y tratar de manera igualitaria a sus trabajadores. Que tenga autoridad, pero también que sea accesible para todos. Y que no juzgue a sus trabajadores por su manera de ser o mejor dicho, su manera de trabajar y responder a sus preguntas sobre el trabajo que esa persona hace.
- 21 Que escuche a sus empleados porque cada uno tiene sus necesidades e ideas, y llevan más tiempo dentro de la empresa, por lo que la conocen bien.
- 22 Que no cambie de estilo de liderazgo. Debe mantener su posición de jefe sin dejarse avasallar por los empleados
- 23 Escuchar al equipo
- 24 Debe escuchar a los empleados que son los que realmente llevan el peso de la empresa
- 25 Hacer bien su trabajo, que para eso cobra como jefe
- 26 Cumplir con su cometido
- 27 Hacer valer su puesto y asumir su responsabilidad
- 28 Ofrecer seguridad y hacerse respetar como jefe
- 29 No generalizar a todos los empleados por igual y saber aprovechar las cualidades individuales de cada uno

- 30 Escuchar las opiniones de los empleados y fomentar el buen ambiente en el trabajo
- 31 Fomentar la participación y la comunicación. De esa forma siempre se genera un buen ambiente laboral.
- 32 Conocimiento personal del empleado
- 33 Que hablase al equipo para saber cuáles son sus expectativas y informarse sobre sus trabajadores
- 34 Facilitar la comunicación y participación de todos los empleados
- 35 Escuchar ideas y delegar, confiando en el buen hacer de sus empleados
- 36 Ofrecer seguridad a los trabajadores
- 37 Escuchar a los trabajadores
- 38 Debería contar con todo el equipo, sin imponer ninguna regla
- 39 Sobre todo escuchar las ideas y opiniones de los trabajadores
- 40 Debería adaptarse a la realidad de la empresa, contando con todos los trabajadores, sin discriminar a nadie por su edad
- 41 Tener cuenta siempre al equipo y sus opiniones
- 42 Que lidere a todos por igual, sin excepciones
- 43 Dar órdenes claras y controlar que se cumplan
- 44 No discriminar por edad y contar con todos los trabajadores
- 45 Debería escuchar las opiniones de los empleados, respetando su edad y sus características individuales
- 46 Cumplir con sus obligaciones
- 47 Que haga participe del proyecto a todos los trabajadores sin tener en cuenta su edad
- 48 Llevar a cabo su misión que no es otra que la liderar al equipo y velar por los intereses de la empresa
- 49 Buscar lo mejor de cada uno y asignarles las tareas que sean coherentes con sus capacidades. No le puedes pedir demasiados conocimientos informáticos a una persona que está a punto de jubilarse.
- 50 Analizar a los trabajadores y utilizar sus habilidades
- 51 Creo que debería valorar las cualidades de cada empleado y asignar las tareas en función de esas cualidades
- 52 Es importante mantener una comunicación activa, respetar las capacidades de cada empleado y adaptarse a las diferentes situaciones laborales
- 53 Entender y adaptarse a las diferencias entre generaciones para poder crear un ambiente de trabajo agradable y resolutivo
- 54 Debe liderar al equipo y tomar las decisiones correctas
- 55 Mucha comunicación. Eso fomenta la confianza en el equipo
- 56 Tiene que hacer de jefe. Liderar y tomar las decisiones en consonancia a su cargo
- 57 Responsabilizarse de su cargo y hacer cumplir los objetivos de la empresa
- 58 Escuchar las opiniones de los trabajadores y fomentar el buen rollo en el trabajo
- 59 Creo que debería interesarse por las capacidades y objetivos de cada trabajador. De esa forma todos se sentirían a gusto y trabajarían mejor
- 60 Debería fomentar un buen ambiente de trabajo, pero sin olvidar que es el jefe
- 61 Creo que debe dejar claro que es el jefe y no un amigo

- 62 Debería fomentar el buen ambiente. Para eso debería ofrecer una comunicación activa con todos los empleados, sin distinguir entre la edad o el sexo de los trabajadores
- 63 Sobre todo comunicarse con los trabajadores. Sin una buena comunicación no hay buen ambiente laboral
- 64 Debe valorar su cargo y actuar en consecuencia
- 65 Saber gestionar los recursos humanos valorando la edad de cada trabajador
- 66 Creo que debería escuchar a todos y utilizar las cualidades específicas de cada trabajador para crear un buen ambiente de trabajo
- 67 Debe saber gestionar a su equipo, comunicándose con todos y valorando a los trabajadores sin tener en cuenta su edad
- 68 Fomentar el buen ambiente. Creo que, si la gente se siente a gusto en el trabajo, rinde más. Por eso es muy importante la buena comunicación entre todos: trabajadores y jefe
- 69 Aunque sea el jefe, debe valorar a todos por igual
- 70 Pienso que debería valorar a todos por igual, sin discriminar por su edad. Debería buscar lo mejor de cada trabajador y asignarles funciones en base a sus cualidades
- 71 Ni dejarse influenciar por ningún trabajador y actuar siempre buscando lo mejor para la empresa
- 72 Es muy importante que promueva la comunicación para saber en todo momento los problemas que hay en la empresa
- 73 Debe valorar las capacidades de cada persona. No se le pueden pedir los mismos conocimientos informáticos a una persona joven que a una mayor.
- 74 Creo que debería entender cómo trabaja cada uno mirando su edad y comunicarse con todos para que haya un buen ambiente
- 75 Debe hacerse respetar como jefe y establecer los criterios que se van a seguir
- 76 Pienso que debería investigar sobre las posibilidades reales de cada trabajador y asignarles faenas en función de esas capacidades
- 77 Básicamente debe reconocer los logros de cada persona y aprovechar su experiencia para liderar al equipo
- 78 Valorar a cada persona y fomentar la comunicación para poder utilizar las cualidades de cada uno según su edad y experiencia
- 79 Pienso que debería hacer lo que esté en su mano para generar un buen ambiente de trabajo
- 80 Valorar a todos por igual y aprovechar la experiencia de los más mayores y enseñar a los más jóvenes
- 81 Que tenga en cuenta las opiniones de los trabajadores y actúe en consecuencia.
- 82 Aunque llevo poco tiempo trabajando, creo que los jefes deberían ser cercanos al trabajador y aprovechar sus cualidades
- 83 Utilizar su experiencia para resolver los conflictos del trabajo
- 84 Tiene que hacer todo lo que pueda para generar un buen ambiente en el trabajo. Desde fomentar la comunicación hasta valorar las aptitudes de los empleados
- 85 No tengo mucha experiencia con jefes, pero me gustaría que fuera cercano y valorase mis cualidades.
- 86 Que durante un tiempo se deje aconsejar, y haga trabajo de observación y toma de información y después poder tomar decisiones