

## LIDERAZGO DE LAS NUEVAS GENERACIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS

### *LEADERSHIP OF NEW GENERATIONS IN MEDIUM ENTERPRISES*

**ROGELIO SEBASTIÁN RODRÍGUEZ TORRES<sup>1</sup>, EMILIANO  
JOEL ESTIGARRIBIA CANESE<sup>2</sup>**

**Resumen:** Esta investigación es sobre la influencia que tienen los líderes sobre las nuevas generaciones que trabajan en las medianas empresas de la ciudad de Luque. Su finalidad es comprobar el impacto que tiene un estilo de liderazgo integrador enfocado en las nuevas generaciones, sobre la permanencia de estos jóvenes en las empresas. Se analizó cómo deben hacer las empresas para atraerlos, motivarlos, comprometerlos y fidelizarlos, a fin de que se logre disminuir los niveles de rotación de estos jóvenes. Para llevar adelante la investigación se trabajó con el enfoque cuantitativo de corte transversal, diseño no experimental. Se tuvieron en cuenta distintas fuentes teóricas, utilizando bibliografía de autores especialistas en los temas tratados, lo cual sirvió de base para el correcto entendimiento de los mismos. Al momento de profundizar la investigación, se aplicaron encuestas a 122 personas Millennials y Z que trabajan en medianas empresas de la ciudad de Luque con el objetivo de conocer aún más sus preferencias y valores en el ámbito laboral actual y se realizaron entrevistas a quienes hoy tienen a su cargo a estos jóvenes. Se tuvo como resultado que los encuestados desearían tener en su empresa líderes y ejecutivos preparados para dirigir empresas y personas. Las conclusiones obtenidas en esta investigación servirán para entender la influencia de los nuevos líderes sobre los Millennials y Z, a fin de generar un vínculo y aceptación, que beneficie y cree valor para los jóvenes y para las empresas.

**Palabras clave:** Liderazgo, Brecha generacional, Actitud Laboral, Gestión de personal, Cambio Tecnológico.

<sup>1</sup>Doctorado en Administración de Empresas - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Universidad Autónoma de Asunción E-mail: [rogeliosebastian01@gmail.com](mailto:rogeliosebastian01@gmail.com)

<sup>2</sup>Orientador: Dr. Emiliano Estigarribia Canese –Universidad Autónoma de Asunción, Paraguay  
Email: [ecanese@gmail.com](mailto:ecanese@gmail.com)

**Abstract:** *This research is about the influence that leaders have on the new generations that work in medium-sized companies in the city of Luque. Its purpose is to verify the impact that an integrative leadership style focused on new generations has on the permanence of these young people in companies. It was analyzed how companies should do to attract, motivate, commit and retain them, in order to reduce the turnover levels of these young people. To carry out the research, we worked with a cross-sectional quantitative approach, non-experimental design. Different theoretical sources were taken into account, using bibliography from authors who are specialists in the topics discussed, which served as a basis for a correct understanding of them. At the time of deepening the research, surveys were applied to 122 Millennials and Z people who work in medium-sized companies in the city of Luque with the aim of knowing even more about their preferences and values in the current workplace and interviews were conducted with those who today have in charge of these young people. The result was that those surveyed would like to have leaders and executives prepared to lead companies and people in their company. The conclusions obtained in this research will serve to understand the influence of new leaders on Millennials and Z, in order to generate a bond and acceptance that benefits and creates value for young people and for companies.*

**Keywords:** *Leadership, Generation gap, Work Attitude, Personnel Management, Technological Change.*

## **INTRODUCCIÓN**

La Generación millennials, también llamada “generación Y” son aquellos jóvenes que nacieron entre finales de la década de los ochenta y dos mil. Reciben el nombre de “millennials” porque el cambio de milenio representó un hecho histórico en su crecimiento (Strauss & Howe, 2009).

La generación Z, también conocida como Zillennials, comprende a aquellos nacidos a inicios de los 2000 (1995-2000) aunque aún no se encuentre bien definido. Actualmente los primeros integrantes de la Generación Z se encuentran en una etapa ya sea a punto de terminar su vida escolar e iniciando una carrera universitaria o ya en busca de un empleo. (QuestionPro, s.f.)

Estas generaciones presentan características distintivas en comparación con sus generaciones antecesoras: son reconocidos por sentirse seguros de sí mismos, por buscar trabajos que les permitan un balance entre vida personal y laboral, y no dudan en abandonar la organización donde trabajan cuando algo no les gusta, lo que dificulta las posibilidades de compromiso y retención, especialmente por parte de las empresas, cuyas principales características son las largas jornadas laborales, horarios de trabajo considerados antisociales e irregulares, entre otros.

El ingreso al mercado laboral de estas generaciones exige a las empresas realizar cambios en sus sistemas de gestión de talento, pues poseen un nuevo marco conceptual relacionado con el mundo profesional: para ellos el trabajo no sólo representa una forma de sobrevivir económicamente, sino también una fuente de satisfacción y desarrollo personal (García, Stein, & Pin, 2008).

Las nuevas generaciones tienen una mayor propensión a cambiar de empleo en comparación a sus pares de otros rangos etarios. Esto debido a las características distintivas que poseen, pues tienen una tendencia natural a buscar nuevos desafíos y experiencias, lo que causa periodos de permanencia laboral más cortos.

Se destaca la importancia que tiene para estos jóvenes manejar sus tiempos de manera flexible, sin sentir la permanente obligación de ir a trabajar a un espacio físico y en un rango de horas determinados. Estas y otras demandas laborales de las nuevas generaciones provocan un desacuerdo entre lo que ellos buscan y lo que las empresas ofrecen actualmente.

Las malas prácticas de gestión de personas en el ámbito laboral traen como consecuencia altas tasas de rotación. Hoy los jóvenes cambian de trabajo con tanta frecuencia que es un gran desafío para los líderes empresariales conseguir la fidelización de los empleados de las nuevas generaciones. (León, 2018)

Según los resultados de la Encuesta Permanente de Hogares Continua de la Dirección General de Encuestas Estadísticas y Censos la población paraguaya está compuesta mayoritariamente por millenials y zillenials, sin embargo, no existen estudios específicos sobre la situación laboral de los mismos, por lo que este estudio aportará los primeros datos.

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo determinar los tipos de liderazgo organizacional que influyan en la permanencia de los millennials y generación Z, que trabajan en medianas empresas. De esta manera, se pretende aportar información estratégica, pues al comprender la relevancia de las motivaciones y visión de trabajo de estas generaciones, quienes en los próximos años ocuparán la mayor proporción de la fuerza laboral, se generará una gestión más efectiva del capital humano, disminuyéndose los índices de rotación y evitando la fuga de talento.

Para abordar los tipos de liderazgo que influyan en la permanencia de las nuevas generaciones en las medianas empresas se utilizó instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa, en los cuales se estudió a los jóvenes, en cuanto a su perfil y características en el campo laboral, así como la perspectiva de los altos ejecutivos de recursos humanos sobre estas generaciones. De este modo, se obtuvo información esencial para conocer a profundidad el comportamiento de las generaciones millennial, Z y entender lo que las empresas buscan o esperan de ellos.

## **METODOLOGÍA**

Investigación Cuantitativa con apoyo Cualitativo, de corte transversal, diseño no experimental. Se diseñó y aplicó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas de opción múltiple a muestras no aleatorizadas. El instrumento utilizado contó con 20 preguntas que ayudaron a identificar las prioridades y preferencias en el ámbito laboral, con las preguntas abiertas se pretendió crear un clima más distendido y una opinión sincera sobre el tema. La participación en esta encuesta fue absolutamente voluntaria, confidencial y anónima, se aplicó de manera virtual a una muestra de 122 empleados de medianas empresas de la ciudad de Luque, que cumplieran con el criterio de la edad de 18 a 30 años. La recolección de datos fue realizada en agosto del 2022 con un plazo de una semana para la devolución de las respuestas, luego los datos fueron codificados, tabulados y graficados en una planilla electrónica.

Se realizaron además entrevistas a los dueños y a los responsables del talento humano de 9 medianas empresas de la ciudad de Luque, con el propósito de conocer el concepto que los entrevistados tienen sobre las características en el trabajo que tienen las nuevas generaciones, saber cómo es la convivencia intergeneracional en las empresas, describir el tipo de liderazgo que se practica en la empresa y profundizar en los alcances de ciertas actitudes de las nuevas generaciones sobre el mundo laboral. El

instrumento utilizado fue una guía de preguntas desestructurada con 20 preguntas divididas en 3 bloques, aplicadas de forma presencial en algunos casos y en otros de forma virtual a través de videollamadas.

En función a las características de la unidad de análisis y al objetivo de la investigación, se utilizaron criterios de inclusión por segmentación que proporcionaron información del grupo de interés en estudio.

1-Segmentación Geográfica: 9 Medianas Empresas de la ciudad de Luque.

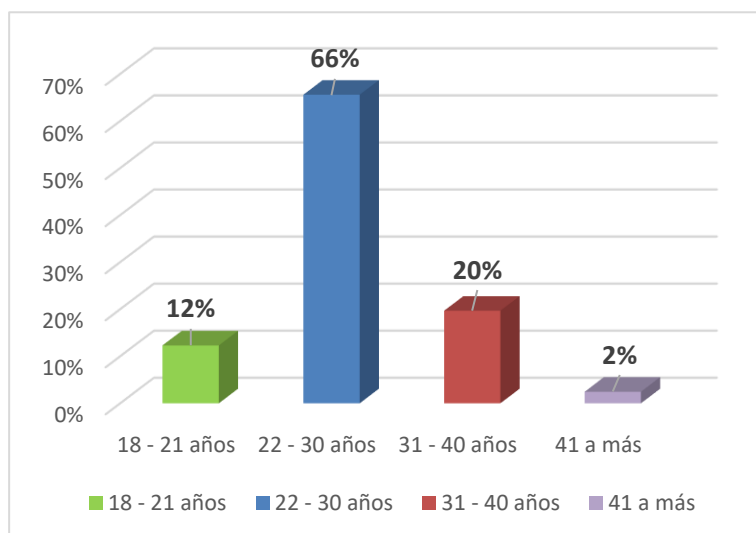
2-Segmentación Demográfica: Adultos jóvenes de entre 18 y 30 años de edad.

3-Segmentación Socioeconómica: Adultos jóvenes empleados en las empresas seleccionadas.

## RESULTADOS

Entre los primeros resultados de la encuesta, se obtuvo que el 66% de las personas que trabajan en medianas empresas, están en el rango de 22 a 30 años pertenecientes a la generación millennials, le siguen los Baby Boomers (31 a 40 años) mientras que la generación Z (18 a 21 años) son 12% de los empleados encuestados.

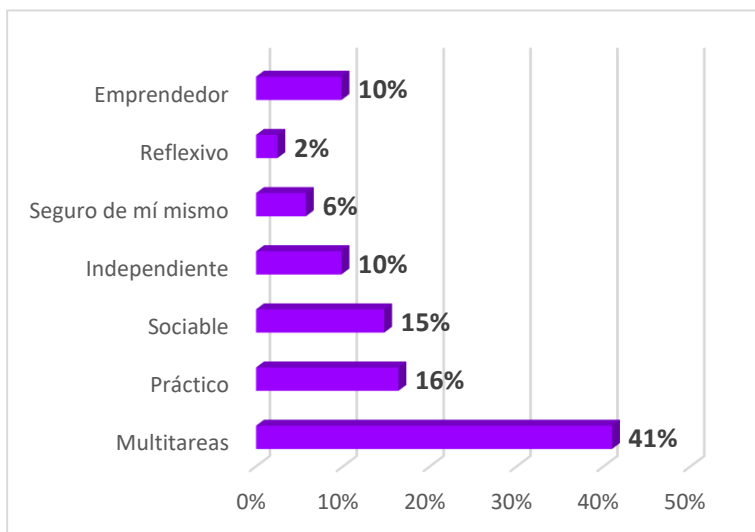
**Gráfico 1 -Rango de edades**



Fuente: Elaboración Propia

Al ser consultados sobre las características que más definen a las nuevas generaciones el 41% de los encuestados considera que es ser Multitareas (capaz de hacer varias cosas al mismo tiempo), le siguen ser prácticos y sociables, con un marcado interés en ser emprendedores e independientes y sólo el 2% cree ser reflexivo

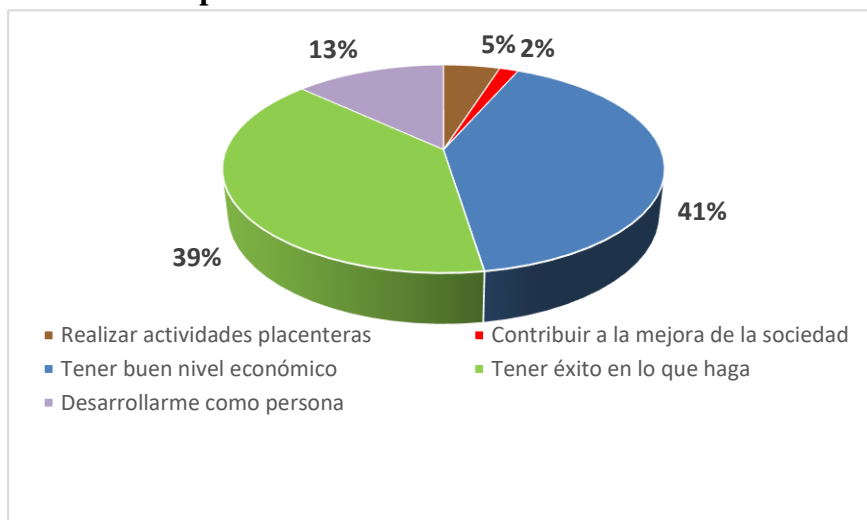
**Gráfico 2 - Características Personales**



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a sus intereses laborales el 41% de los encuestados desearía tener en su empresa líderes y ejecutivos preparados para dirigir empresas y personas, el 34% desea desarrollarse profesionalmente acompañado de estudios complementarios, el 14% quiere flexibilidad en el horario, el 7% mejor infraestructura y el 4% quisiera tener mayor oportunidad para innovar.

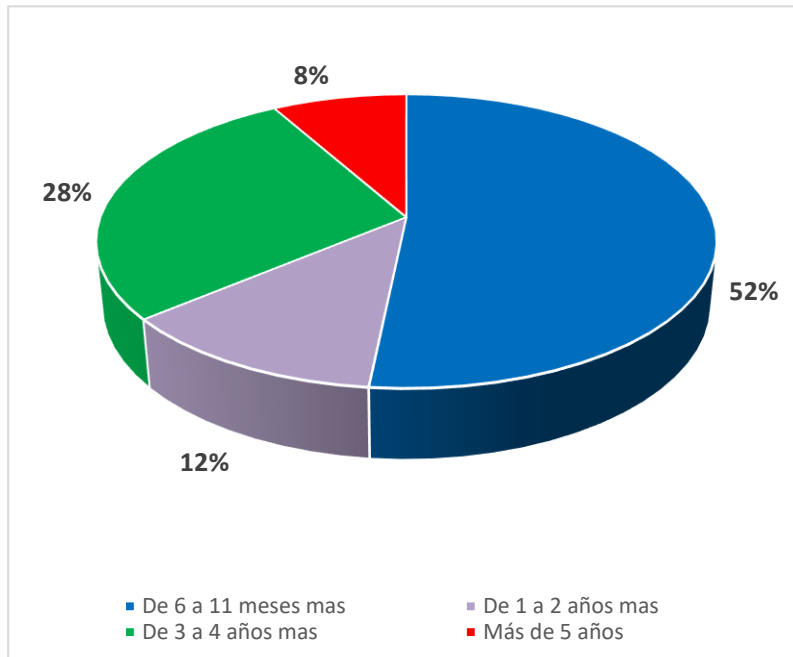
**Gráfico 3 - Aspiraciones en la vida**



Fuente: Elaboración Propia

Con relación al tiempo que los encuestados consideran seguir en su actual trabajo, el 52% respondió que de 6 a 11 meses y sólo el 8% considera seguir más de 5 años en su actual trabajo.

**Gráfico 4 - Permanencia en la empresa actual**



Fuente: Elaboración Propia

## CUESTIONARIO SOBRE NECESIDADES...

### RESULTADO DE ENTREVISTAS

PREGUNTAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
¿Qué concepto tiene por Generación Millenials y Z?	Son los jóvenes	Los juniors	Los que se están incorporando	Los nuevos reclutas	Los más jóvenes	Los que están entre 15-30 años	Los que empiezan a trabajar	Los que están con el celular todo el tiempo	Son los que cambian la cultura
¿Cuál es su principal característica?	Proactivos	Tecnológicos	Rápidos	Inseguros	Sensibles	Multitareas	Impacientes	Cambiantes	Creen saberlo todo
¿Cuál es la principal diferencia entre las generaciones anteriores y estas nuevas?	La tecnología	El apego al trabajo	Acceso a las computadoras	Menor responsabilidades	El cumplimiento de las reglas	El manejo de la tecnología	Información instantánea	Mayor dependencia emocional	Su vida es alrededor de redes sociales
¿Reconoce que está aprendiendo algunas cosas de las nuevas generaciones?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Cómo es la distribución por generación del personal de la empresa?	Mayores 70% Menores 30%	Mayor cantidad de gente joven	Recientemente estamos dando oportunidad a los jóvenes	Equilibrado entre gente joven y con más experiencia	La mayoría son funcionarios antiguos, y sólo algunos jóvenes	60% de personal joven	80% adultos, 20% jóvenes	Entre 60% viejos y 40% jóvenes	Mitad y Mitad
¿Cómo es la convivencia dentro de la empresa con las distintas generaciones?	Buena	Festiva y divertida	Siempre se mantiene un orden	Tenemos un balance de caracteres	Hay veces surgen problemas	Interactiva	Ordenada	Respetuosa	Se llevan bien
¿Cuál es la principal exigencia de las nuevas generaciones?	Realizar todo Home office	Mas tiempo para distenderse	Un salario alto de entrada	Poder tomar decisiones	Flexibilidad en los horarios	Que se les escuche	Tener consigo el celular	Libertad en la forma de hacer las cosas	Menos días laborales
¿Cuáles son los motivos de renuncia por parte de las nuevas generaciones?	No soportan la presión laboral	No coincide con su estilo de vida	Mejor salario	Por no asignarles cargos de liderazgo	Los horarios no coinciden con su vida personal	Buscan salir del país	Diferencia de pensamiento con el jefe	Siente que ya no hay crecimiento profesional	Se aburren y se van
¿Cuál es el promedio de rotación en la empresa?	10% anual	Alto para algunos puestos	Muy poca rotación	Rondaría por el 20%	Relativamente bajo	15% aproximadamente	Se mantiene estable hace un tiempo	Entre un 20 y 30%	No manejo la cifra exacta
¿Qué estrategias aplica para evitar la fuga de talento de estos jóvenes?	Cursos de Capacitación	Reuniones de evaluación	Charlas motivacionales	Capacitación constante	Objetivos claros	Reconocimiento de logros	No tenemos estrategias	Ambiente de trabajo positivo	Recompensas
¿Es difícil liderar a los jóvenes de las nuevas generaciones?	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí
¿Qué tipo de incentivos aplican actualmente en la empresa?	Vales de permiso	Día sin uniforme	Premio por objetivos logrados	Liderar equipos de trabajo	Se tiene en cuenta sus opiniones	Torneos de integración	No tenemos incentivos	Vales de compra	Salón antiestrés
¿Ha desarrollado políticas flexibles para trabajos remotos?	Si	Si	Estamos insistiendo en eso	Si	No	Si tenemos	No	Si	Si
¿Qué esperan las organizaciones de parte de las nuevas generaciones?	Que cumplan sus tareas	Que innoven	Compromiso real	Que se identifiquen con la empresa	Que aporten nuevas ideas	Que se adapten al equipo de trabajo	Que comprometan con los valores de la empresa	Que puedan asumir más responsabilidades	Que continúen con el legado
¿Qué tipo de relación llevan los jefes con sus empleados millenials y Z?	Relación de maestro – alumno	De igual a igual	De estructura tradicional	Se respeta el orden de las jerarquías	El líder dicta las ordenes	De estructura horizontal	Relación familiar	Relación participativa	Estructura vertical
¿Hablas con tus colaboradores sobre su contribución o comportamientos con total transparencia?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Mas o menos	Si	Si
¿Ha investigado sobre las expectativas e interés personales de cada uno de los miembros del equipo?	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	No
¿Cuál es la principal ventaja o desventaja de trabajar con jóvenes de las	Aprenden rápido	Están abiertos a los desafíos	Tienen ideas frescas	Son multitareas	Son muy impacientes	Creen saberlo todo	No tienen experiencia	Inyectan mucho dinamismo	No se compromete



En cuanto al resultado del análisis de las entrevistas los consultados pudieron describir que las generaciones Millennials y Z son jóvenes con características particulares, en comparación con las otras generaciones. “La tecnología forma parte de sus vidas y la consideran indispensable en su vida”

Destacaron los entrevistados que el balance vida-trabajo es fundamental para los jóvenes de estas generaciones “desean un balance de vida, si el trabajo les exige demasiadas horas lo pueden hacer, pero no va ser el sitio ideal para trabajar, pues tienen intereses de otro tipo como estudiar, conocer, viajar.”

Los jóvenes millennials no sólo se sumergen en el desarrollo y crecimiento profesional, sino también, buscan tener tiempo libre para otros intereses y disfrutarlos al máximo. Su trabajo debe ser retador, con objetivos claros y lo más importante, no debe caer en la monotonía. Se sienten cómodos con el trabajo en equipo, pero también exigen que su voz sea escuchada y que sus opiniones y propuestas se tomen en cuenta, pues sienten que éstos son muy importantes por la seguridad que poseen. En cuanto a la vestimenta, los entrevistados expresaron que las nuevas generaciones se resisten al uso del uniforme, pues los limitan en su forma de ser; “La vestimenta es una manera de expresarse para ellos”

Los entrevistados están conscientes de que la tarea del jefe no solo termina en delegar responsabilidades y dirigir al equipo, sino que hay un papel más significativo que los jóvenes de las nuevas generaciones quieren de ellos: que sean mentores y líderes; es decir, que los inspiren a ser mejores, que les brinde retroalimentación constante y que sean transparentes y comunicativos: “Hoy en día, no te obedecen por disciplina ni por autoridad, el jefe tiene que ser un ejemplo, debe ser el mejor porque si no, no lo respetan. Deben sentir que lo admiran y que pueden aprender y recibir grandes aportes, el profesionalismo no basta para que un jefe sea considerado entre sus miembros, pues también requiere de credibilidad y calidad personal”.

Finalmente, el demostrar afecto e interesarse por lo que les pasa a los miembros de equipos es un rol más que están llevando a cabo, “sin embargo, debemos guardar límites. Soy tu jefe, no soy tu amigo, siempre debe haber un nivel de respeto que lo genera el nivel de jerarquía y autoridad del trabajo

## DISCUSIÓN

Finalizada la investigación acerca del rol del liderazgo sobre las nuevas generaciones en las medianas empresas de la ciudad de Luque, se ha suministrado un análisis profundo de cómo estas generaciones están cambiando los enfoques tradicionales de liderazgo y cómo estas transformaciones impactan en el rendimiento y la cultura organizacional.

Uno de los hallazgos más reveladores de este estudio es la necesidad de un cambio hacia estilos de liderazgo más colaborativos y enfocados en el empoderamiento entre las nuevas generaciones ya que serán el futuro. Estos datos indican que la tendencia observada en la revisión bibliográfica sobre liderazgo, donde se destaca la importancia de la participación y la inclusión en la toma de decisiones como elementos clave para el compromiso y la motivación de los empleados.

Además, se encontró que las nuevas generaciones tienden a valorar la transparencia y la autenticidad en sus líderes, buscando relaciones más horizontales y menos jerárquicas en el lugar de trabajo, claro sin perder la autoridad. Este hallazgo sugiere la necesidad de que los líderes de las medianas empresas de Luque adopten un enfoque más abierto y comunicativo en su liderazgo, construyendo relaciones de confianza y ofreciendo un sentido de propósito compartido entre los miembros del equipo. Esto puede ser especialmente relevante en entornos de trabajo más pequeños, donde la cercanía y la conexión personal pueden tener un impacto significativo en el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Por otro lado, a pesar de los beneficios potenciales de los nuevos enfoques de liderazgo, también se encuentran desafíos y tensiones asociados a las condiciones específicas de trabajo, Fisher, Sara (2015) afirma que una característica de los jóvenes de las nuevas generaciones es la individualidad, es decir, tomar sus propias decisiones lo que provoca una colisión con la resistencia al cambio por parte de líderes o jefes más antiguos. Por eso es fundamental para las medianas empresas facilitar el diálogo intergeneracional y promover la colaboración y el aprendizaje mutuo entre líderes de diferentes generaciones.

**REFERENCIAS**

- Dirección General de Encuestas, Estadísticas y Censos. (2020). *Población Juvenil*. Instituto Nacional de Estadística Paraguay. <https://www.ine.gov.py/news/news-contenido.php?cod-news=525>
- Domínguez, R. *Generación Z: Todo lo que necesitas saber de ellos*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/generacion-z/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20generaci%C3%B3n%20Z,desde%20una%20edad%20muy%20temprana>.
- Fisher, S. (2015). Olvida a los Millennials: ¿Estás listo para la generación Z?. Chief Learning Officer. <https://www.chieflearningofficer.com/2015/07/07/forget-gen-y-are-you-ready-for-gen-z/>
- García, J., Stein, E., & Pin, M. (2008). *Los jóvenes y el trabajo: nuevas perspectivas para el siglo XXI*. Pirámide.
- León, J. (2018). *¿Por qué los Millennials son un reto para las empresas?*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Mateos, M. (2016). *Como trabajan y que quieren las 4 generaciones de hoy*. Expansión. <https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/11/09/58231dae468aebc1048b46a9.html>
- Strauss, W. & Howe, N. (2009). *El cuarto giro. Lo que los ciclos de la historia nos enseñan sobre el porvenir de nuestra sociedad*. Editorial Crown