

ARTÍCULO ORIGINAL

LIDERAZGO EN EQUIPOS COMERCIALES CON DIVERSIDAD GENERACIONAL: PERCEPCIONES, DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS EN ENTIDADES FINANCIERAS DE ENCARNACIÓN, PARAGUAY

Leadership in Generationally Diverse Sales Teams: Perceptions, Challenges and Strategies in Financial Institutions of Encarnación, Paraguay

DOI: <https://doi.org/10.65740/8d6nff05>

Sandra Kie Yshizuka Domínguez

Universidad Americana, Asunción, Paraguay.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9996-622X>

sandrayshizuka@gmail.com

Resumen

La coexistencia de las generaciones X, Y y Z en los equipos comerciales plantea desafíos de comunicación, motivación y retención que exigen estilos de liderazgo adaptados. El estudio analizó las estrategias de liderazgo aplicadas en la gestión de equipos comerciales con diversidad generacional de entidades financieras de la ciudad de Encarnación, Paraguay, en un contexto de fusiones bancarias y alta rotación. Se aplicó un enfoque mixto, no experimental y transversal, con un censo de 36 ejecutivos comerciales encuestados mediante un cuestionario de escala Likert y entrevistas semiestructuradas a cuatro gerentes y expertos del sector. Los ejecutivos describieron un liderazgo con rasgos transformacionales, centrado en el reconocimiento de aportes, la claridad de metas y la accesibilidad del gerente, aunque la Generación Y mostró valoraciones más bajas en confianza, credibilidad y retroalimentación. La consideración de las diferencias generacionales por parte del gerente se asoció con la satisfacción laboral ($\chi^2 = 12,52$; gl = 4; $p = 0,014$). Las entrevistas identificaron como desafíos la resistencia al cambio tecnológico, las diferencias de comunicación y las expectativas divergentes. Se propone un programa de liderazgo intergeneracional basado en mentoría cruzada, retroalimentación sistemática y comunicación multicanal.

Palabras clave: liderazgo transformacional, diversidad generacional, equipos comerciales, entidades financieras, satisfacción laboral.

Abstract

The coexistence of Generations X, Y and Z in sales teams poses communication, motivation and retention challenges that require adapted leadership styles. This study analyzed the leadership strategies used to manage generationally diverse sales teams in financial institutions in Encarnación, Paraguay, in a context of bank mergers and high turnover. A mixed-methods, non-experimental, cross-sectional design was applied, including a census of 36 sales executives surveyed with a Likert-scale questionnaire and semi-structured interviews with four managers and sector experts. Executives described leadership with transformational traits, focused on recognizing contributions, clear goals and manager accessibility, although Generation Y gave lower ratings on trust, credibility and feedback. The manager's consideration of generational differences was associated with job satisfaction ($\chi^2 = 12.52$; $df = 4$; $p = 0.014$). Interviews identified resistance to technological change, communication differences and divergent expectations as the main challenges. An intergenerational leadership program based on cross-mentoring, systematic feedback and multichannel communication is proposed.

Keywords: transformational leadership, generational diversity, sales teams, financial institutions, job satisfaction.

Introducción

El sector financiero de Encarnación atraviesa un proceso de reconfiguración. Desde 2019 se produjeron cuatro fusiones por absorción, dos de ellas de entidades que tenían su casa matriz en la ciudad y que, tras la absorción, trasladaron su sede principal a la capital del país. Esta reestructuración redujo los cargos administrativos en las sucursales y convirtió al área comercial en el núcleo de la operación local, pero lo hizo en un contexto de alta rotación de los ejecutivos y de períodos de permanencia cortos, que dificultan la cohesión y el sentido de pertenencia de los equipos. A ello se suma que los equipos comerciales se volvieron multigeneracionales: en ellos conviven colaboradores de la Generación X, con larga trayectoria en el

Cómo citar: Yshizuka Domínguez, S. K. D. O. (2026). Liderazgo en equipos comerciales con diversidad generacional: percepciones, desafíos y estrategias en entidades financieras de Encarnación, Paraguay. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 3, 60-69. <https://doi.org/10.65740/8d6nff05>

Editor responsable: Sergio David González Ayala, Posgrado Columbia, Asunción, Paraguay, rie@posgradocolumbia.edu.py

Derechos de autor: © 2026 Sandra Kie Yshizuka Domínguez. La autora conserva los derechos de autor.

Licencia: Este artículo se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

sistema financiero, con integrantes de las generaciones Y y Z, que ingresaron recientemente al mercado laboral con expectativas distintas sobre la comunicación, la flexibilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional. En este escenario emergen tensiones entre los estilos de dirección tradicionales y las demandas diferenciadas de cada generación, que afectan el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

La gestión adecuada de la diversidad en las organizaciones impulsa la competitividad, fomenta la innovación y mejora la productividad cuando se acompaña de buenas prácticas de liderazgo (Romero & Villanueva, 2016). En los equipos comerciales del sector financiero, cuyo desempeño se mide por metas de colocación y captación, el liderazgo cumple una función doble: debe orientar al equipo hacia resultados medibles y, al mismo tiempo, integrar a personas que difieren en su relación con la tecnología, en sus preferencias de comunicación y en su horizonte de permanencia. La literatura sobre liderazgo transformacional sostiene que los líderes que inspiran, estimulan intelectualmente y atienden las necesidades individuales de sus seguidores obtienen mayor compromiso y desempeño (Bass & Riggio, 2006), y la teoría generacional advierte que las cohortes comparten experiencias formativas que moldean sus valores y expectativas laborales (Strauss & Howe, 1991). No obstante, son escasos los estudios que examinan cómo se percibe el liderazgo en equipos comerciales multigeneracionales del interior del Paraguay y qué estrategias resultan pertinentes para gestionarlos. Esta brecha motivó el presente estudio.

El objetivo general fue analizar las estrategias de liderazgo implementadas en la gestión de los equipos comerciales con diversidad generacional de las entidades financieras de la ciudad de Encarnación. Los objetivos específicos consistieron en describir las habilidades de liderazgo presentes en esos equipos; establecer los principales desafíos que implica liderarlos; conocer la percepción de sus miembros acerca del liderazgo; analizar la relación entre el estilo de liderazgo percibido y los niveles de compromiso y satisfacción laboral; y proponer estrategias de liderazgo para mejorar su gestión. La pregunta que orientó la investigación fue qué estrategias de liderazgo deben implementarse para optimizar la gestión de los equipos comerciales con diversidad generacional. Para responderla, se combinó una encuesta censal a los ejecutivos comerciales con entrevistas a gerentes y expertos del sector. El artículo presenta los fundamentos teóricos y el marco normativo, describe la metodología, expone los resultados cuantitativos y cualitativos, discute sus alcances y limitaciones, y concluye con recomendaciones y un programa de liderazgo intergeneracional.

Fundamentación Teórica

Liderazgo transformacional y modelo de rango completo

La teoría del liderazgo transformacional, desarrollada por Bass a partir de la distinción de Burns, sostiene que ciertos líderes elevan las aspiraciones de sus seguidores y los motivan a trascender sus intereses inmediatos en favor de metas colectivas. El modelo de rango completo integra tres estilos: el transformacional, compuesto por la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada; el transaccional, basado en la recompensa contingente y la corrección de desviaciones; y el *laissez-faire*, caracterizado por la ausencia de intervención (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). La evidencia acumulada asocia el liderazgo transformacional con mayor compromiso, satisfacción y desempeño de los equipos (Avolio et al., 2009). Rafferty y Griffin (2004) reformularon el modelo en cinco dimensiones empíricamente distinguibles, visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal, y mostraron que cada una incide de manera diferente en el compromiso afectivo, la autoeficacia y la intención de permanencia. Esta desagregación resulta útil para analizar equipos heterogéneos, porque permite identificar qué componentes del liderazgo valora cada grupo y cuáles son percibidos como insuficientes.

Las teorías situacionales y de contingencia complementan esa perspectiva al sostener que no existe un estilo único eficaz, sino que la efectividad depende de la adecuación entre el comportamiento del líder y las características de los seguidores y de la tarea. El modelo de Hersey y Blanchard (1969) propone ajustar el grado de dirección y apoyo según la madurez de los colaboradores, y Heifetz et al. (2009) destacan la capacidad de movilizar a las personas ante desafíos adaptativos. Goleman (2000) mostró que los líderes más eficaces combinan varios estilos según la situación, y que la inteligencia emocional sustenta esa flexibilidad. En equipos multigeneracionales, estas teorías sugieren que el líder debe modular su forma de comunicar, delegar y reconocer en función de las necesidades de cada colaborador, sin perder la coherencia de las metas comunes. La tensión central consiste en diferenciar sin fragmentar: adaptar el trato a cada generación sin crear percepciones de inequidad en la distribución de tareas, o en el desarrollo.

Diversidad generacional en el trabajo

La teoría de las generaciones de Strauss y Howe (1991) sostiene que las cohortes nacidas en un mismo período comparten experiencias históricas que configuran valores, actitudes y expectativas comunes. En el ámbito laboral, se describe a la Generación X como pragmática y habituada a la formalidad; a la Generación Y, como orientada al propósito, la retroalimentación y el equilibrio entre vida y trabajo; y a la Generación Z, nativa digital, como centrada en la flexibilidad y la inmediatez. En el presente estudio, las cohortes se definieron por edad al momento de la encuesta: la Generación Z hasta 28 años, la Generación Y entre 29 y 44 años y la Generación X entre 45 y 60 años. La literatura advierte, sin embargo, contra el determinismo generacional: las diferencias entre cohortes suelen ser menores que las diferencias dentro de cada una, y pueden

confundirse con efectos de la edad, la antigüedad o la etapa del ciclo de vida. Por ello, el análisis generacional es útil solo como heurística de gestión.

La motivación y el compromiso ofrecen el vínculo entre el liderazgo y los resultados del equipo. Según la teoría bifactorial de Herzberg, los factores de higiene, como el salario, las condiciones de trabajo y la supervisión, previenen la insatisfacción, mientras que los factores motivadores, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo, generan satisfacción y desempeño superior. Meyer y Allen (1991) distinguieron tres componentes del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. En contextos de alta rotación, como el de los equipos comerciales estudiados, el compromiso afectivo adquiere especial relevancia, porque depende en buena medida de la relación con el líder inmediato y del clima del equipo (Robbins & Judge, 2009). Estudios en entidades financieras latinoamericanas han encontrado que la percepción de estilos de liderazgo se relaciona con el bienestar y el estrés de los trabajadores (Medina-Salgado & Vicuña-Peri, 2018), lo que refuerza la importancia de examinar cómo cada generación percibe a sus líderes.

Las teorías revisadas convergen en un marco de análisis que orienta el estudio (Tabla 1). El liderazgo transformacional aporta las dimensiones con las que se describe el comportamiento del gerente; las teorías situacionales y adaptativas explican por qué ese comportamiento debe ajustarse a la diversidad del equipo; la teoría generacional ofrece categorías para interpretar las diferencias de percepción; y las teorías de la motivación y del compromiso vinculan el liderazgo con los resultados actitudinales. La combinación de estas perspectivas permite formular una hipótesis central: si el liderazgo influye en la satisfacción y el compromiso, la consideración explícita de las diferencias generacionales por parte del gerente debería asociarse con una mejor valoración de la gestión por parte de los colaboradores. El estudio contrasta esa hipótesis con los datos de la encuesta y la complementa con la experiencia de quienes ejercen el liderazgo en el sector, cuyos testimonios permiten identificar las prácticas concretas con las que se intenta convertir la diversidad generacional en una fuente de aprendizaje y desempeño comercial.

Tabla 1. Marco teórico de referencia y su aplicación al análisis de equipos comerciales multigeneracionales

Enfoque teórico	Planteamiento central	Aplicación en el estudio
Liderazgo transformacional y de rango completo (Bass & Riggio, 2006)	Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada	Descripción del estilo de liderazgo percibido en el gerente
Dimensiones del liderazgo transformacional (Rafferty & Griffin, 2004)	Visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal	Identificación de los componentes valorados por cada generación
Liderazgo situacional y adaptativo (Hersey & Blanchard, 1969; Heifetz et al., 2009)	La eficacia depende del ajuste del líder a los seguidores y a desafíos sin solución técnica	Adaptación del liderazgo a la diversidad generacional
Teoría de las generaciones (Strauss & Howe, 1991)	Las cohortes comparten experiencias formativas que moldean valores y expectativas	Comparación de percepciones entre las generaciones X, Y y Z
Motivación bifactorial (Herzberg) y compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1991)	Factores motivadores e higiénicos; compromiso afectivo, de continuidad y normativo	Relación entre liderazgo, satisfacción, compromiso y permanencia

Nota. Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Marco normativo

La Constitución Nacional de 1992 establece en su capítulo sobre el trabajo principios que enmarcan la gestión de equipos multigeneracionales. El artículo 86 consagra el derecho a un trabajo lícito y digno; el artículo 88 prohíbe la discriminación entre los trabajadores por motivos étnicos, de sexo, edad, religión, condición social y preferencias políticas; el artículo 89 establece la igualdad de derechos laborales entre hombres y mujeres; el artículo 92 reconoce la igualdad salarial por igual trabajo; y el artículo 93 alienta a las empresas a otorgar beneficios adicionales a los legales. La prohibición expresa de la discriminación por edad es particularmente relevante, porque obliga a que la adaptación del liderazgo a cada generación no derive en tratos desiguales en la asignación de tareas, la remuneración o las oportunidades de desarrollo. En el plano sectorial, la Ley N.º 861/1996, General de Bancos, Financieras y otras Entidades de Crédito, regula el funcionamiento de las entidades y establece el deber de secreto sobre las operaciones de los clientes, que condiciona la forma en que los equipos comerciales gestionan y comparten información.

En materia previsional, la Ley N.º 105/1951 instituye la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Empleados Bancarios, entidad autónoma que administra los aportes y beneficios del personal del sector, y que resulta relevante para la planificación de las trayectorias laborales de las distintas generaciones, en particular para la Generación X. Este marco reconoce derechos generales, pero no aborda de manera específica la gestión de la diversidad generacional ni las modalidades de trabajo que las generaciones más jóvenes valoran, como el trabajo remoto o los horarios flexibles. En consecuencia, la gestión intergeneracional queda librada a las políticas internas de cada entidad y al criterio de sus gerentes, lo que explica la heterogeneidad de prácticas que se observa en el sector. Como se discute más adelante, ese vacío normativo abre un espacio para la autorregulación mediante políticas institucionales de diversidad, pero también expone a las entidades a riesgos de discriminación indirecta cuando la adaptación del liderazgo se basa en estereotipos de edad.

Metodología

El estudio adoptó un enfoque mixto, con diseño no experimental y transversal, y un alcance descriptivo, explicativo y proyectivo. La delimitación espacial comprendió las entidades financieras de la ciudad de Encarnación, departamento de Itapúa, cuya rentabilidad sobre el patrimonio fue inferior al 20% al cierre del ejercicio 2024, y el trabajo de campo se desarrolló entre febrero y agosto de 2025. La población cuantitativa estuvo integrada por los 36 ejecutivos comerciales de esas entidades. Aunque la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, indicaba una muestra mínima de 33 casos, se optó por un censo, dado que la población accesible era reducida y era factible encuestar a todos sus integrantes. El componente cualitativo comprendió entrevistas semiestructuradas a cuatro gerentes de sucursal y expertos en la gestión de equipos comerciales del sistema financiero, con una guía de catorce preguntas. La guía fue validada por juicio de expertos.

El cuestionario, aplicado mediante un formulario electrónico, incluyó datos sociodemográficos y siete bloques medidos con una escala de tipo Likert de cinco puntos, de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo: estilo de liderazgo percibido en el gerente, con quince ítems; estilo de comunicación y compromiso del líder, con diez; dinámica del equipo, con diez; expectativas, motivación y desarrollo, con dieciséis; y nivel de compromiso y nivel de satisfacción, con siete ítems cada uno. Seis ítems se formularon en sentido inverso para reducir el sesgo de aquiescencia y se recodificaron antes del análisis. La consistencia interna del instrumento, medida con el Alfa de Cronbach, fue de 0,986. Los datos se procesaron con estadística descriptiva por generación, agrupando las respuestas en tres niveles: desacuerdo, neutral y acuerdo. Para contrastar la hipótesis se cruzó el ítem que indica si el gerente tiene en cuenta las diferencias generacionales en la gestión del equipo con el ítem que indica si su liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral, mediante la prueba de chi-cuadrado de Pearson. Se garantizó el anonimato.

Resultados

Perfil de los ejecutivos comerciales

De los 36 ejecutivos encuestados, el 61,1% eran hombres y el 38,9% mujeres (Tabla 2). La Generación Y fue la más numerosa, con 15 integrantes, seguida de la Generación Z, con 13, y de la Generación X, con 8. El nivel de formación fue homogéneo entre las cohortes, con alrededor de tres de cada cuatro ejecutivos con grado universitario concluido en cada una. La experiencia en el sector financiero, en cambio, marcó una diferencia clara: el 61,5% de la Generación Z tenía menos de tres años de experiencia, mientras que el 60,0% de la Generación Y y el 62,5% de la Generación X superaban los diez años. Conviven así trayectorias largas con una cohorte joven de incorporación reciente. Dado que la generación se definió por la edad, las diferencias de percepción que se describen a continuación pueden reflejar tanto rasgos generacionales como efectos de la antigüedad y de la carrera profesional de cada grupo.

Tabla 2. Características de los ejecutivos comerciales según la generación

Variable	Categoría	Generación Z (n = 13)	Generación Y (n = 15)	Generación X (n = 8)
Rango de edad	—	28 años o menos	29 a 44 años	45 a 60 años
Formación académica	Secundaria	7,7	13,3	0,0
	Técnica	15,4	6,7	12,5
	Universitaria	76,9	73,3	75,0
	Posgrado	0,0	6,7	12,5
Experiencia en el sector financiero	Menos de 3 años	61,5	0,0	0,0
	3 a 5 años	23,1	0,0	25,0
	6 a 10 años	15,4	40,0	12,5
	Más de 10 años	0,0	60,0	62,5

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a ejecutivos comerciales (n = 36), 2025. Los porcentajes se calcularon sobre el total de cada generación.

Percepción del liderazgo, la comunicación y la dinámica del equipo

Los ejecutivos describieron un liderazgo con rasgos predominantemente transformacionales (Figura 1). Considerando las tres generaciones, los aspectos más valorados del gerente fueron el reconocimiento de los aportes del equipo y la claridad en el establecimiento y la comunicación de las metas, señalados por alrededor del 81% de los encuestados, seguidos de la consideración de las diferencias generacionales en la gestión y del reconocimiento de los logros individuales y del equipo, con un 72% cada uno. En comunicación, destacaron la transmisión regular de la visión y los objetivos estratégicos, con un 83%, la disponibilidad y accesibilidad del gerente, con un 81%, y la escucha activa y el compromiso con el bienestar y desarrollo del equipo, con un 75% cada uno. La dinámica del equipo fue percibida como colaborativa: el 92% considera que su generación

aporta habilidades valiosas, el 86% colabora con frecuencia con sus compañeros, el 83% percibe apertura a nuevas tecnologías y formas de trabajo, y el 81% se siente valorado por compañeros de otras generaciones.

Figura 1. Respuestas favorables sobre el liderazgo, la comunicación, la dinámica del equipo y la motivación, según la generación (%)

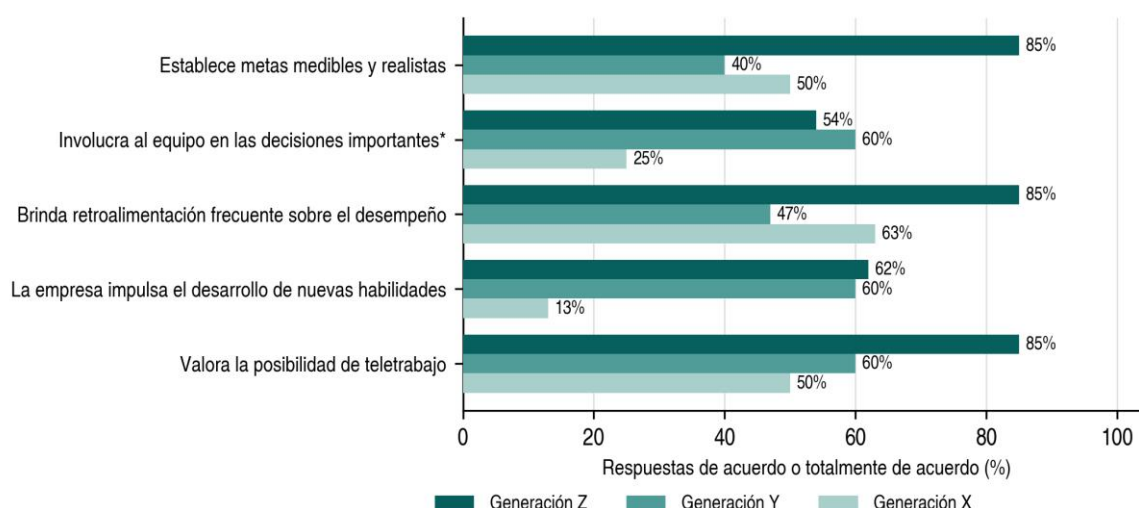
	Generación Z (n = 13)	Generación Y (n = 15)	Generación X (n = 8)	
Reconoce y valora los aportes del equipo	85	73	88	Estilo de liderazgo
Tiene en cuenta las diferencias generacionales	92	53	75	
Adapta su forma de liderar al perfil generacional	85	53	75	
Reconoce los logros individuales y del equipo	85	53	88	
Comunica con regularidad la visión y los objetivos	92	73	88	Comunicación
Está disponible y accesible cuando se lo necesita	77	80	88	
Inspira confianza en los miembros del equipo	85	47	100	
Es creíble	92	47	63	
Colabora con frecuencia con sus compañeros	92	80	88	Dinámica del equipo
Se siente valorado por otras generaciones	92	73	75	
El equipo está abierto a nuevas tecnologías	85	73	100	
Valora que el líder impulse su desarrollo	92	87	88	
Considera muy importante la camaradería	77	87	63	Motivación y compromiso
Siente responsabilidad por los resultados del equipo	92	73	100	

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a ejecutivos comerciales (n = 36), 2025. Porcentaje de respuestas de acuerdo o totalmente de acuerdo sobre el total de cada generación.

Las valoraciones difieren, sin embargo, entre generaciones. La Generación Z presentó las respuestas más favorables en casi todas las dimensiones, con porcentajes de acuerdo entre el 77% y el 92%. La Generación X combinó valoraciones muy altas en confianza, colaboración y apertura tecnológica con posiciones neutrales en aspectos puntuales: el 63% no se pronunció sobre si el gerente interviene cuando hay conflictos en el equipo, y el 50% consideró que las diferencias generacionales afectan el desempeño del equipo. La Generación Y fue la más crítica: solo el 53% afirmó que el gerente tiene en cuenta las diferencias generacionales o adapta su liderazgo al perfil de cada colaborador, el 47% declaró que el gerente inspira confianza o resulta creíble, y el 40% valoró positivamente su manejo de los conflictos. Además, el 47% de esta generación manifestó que el estilo de liderazgo de su superior no le genera interés en permanecer a largo plazo en la empresa. La cohorte intermedia es, así, la que percibe con mayor intensidad las brechas del liderazgo.

Expectativas, desarrollo, compromiso y satisfacción

En expectativas y motivación, las tres generaciones coincidieron en valorar que el líder impulse el desarrollo de cada miembro del equipo, con porcentajes de acuerdo del 92% en la Generación Z, el 87% en la Y y el 88% en la X, y en preferir una comunicación clara en la que el gerente establezca la forma de trabajar. La valoración del teletrabajo fue mayor en la Generación Z, con un 85%, que en la Y y la X, con un 60% y un 50% respectivamente (Figura 2). El desarrollo profesional apareció como un área débil: la participación en programas de capacitación alcanzó en promedio el 69%, pero solo el 13% de la Generación X consideró que la empresa impulsa el desarrollo de nuevas habilidades, frente al 62% de la Z y el 60% de la Y. La retroalimentación sobre el desempeño también mostró diferencias, con un 85% de acuerdo en la Generación Z y un 47% en la Y. Los ítems sobre metas medibles y participación en las decisiones evidenciaron opiniones divididas.

Figura 2. Áreas de divergencia entre generaciones en la percepción del liderazgo y del desarrollo (%)

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a ejecutivos comerciales (n = 36), 2025. * Ítem formulado en sentido inverso y recodificado: se muestra el porcentaje que considera que el gerente no decide sin consultar al equipo.

En el nivel de compromiso, el 86,1% de los ejecutivos, 31 personas, siente responsabilidad por los resultados del equipo, el 75% se involucra activamente en las iniciativas promovidas por el superior y el 69% considera que este fomenta el sentido de pertenencia. Los ítems que vinculan explícitamente el compromiso con el liderazgo obtuvieron valores menores: el 64% siente lealtad hacia el equipo gracias al liderazgo ejercido, el 61% afirma que ese liderazgo le genera interés en permanecer en la empresa y el 58% que lo incentiva a dar lo mejor de sí. En satisfacción, ninguna afirmación alcanzó el 80% de acuerdo. Las generaciones Z y X coincidieron en valorar que las decisiones del líder generan confianza, que su reconocimiento los hace sentir valorados y que su apoyo contribuye al bienestar laboral, mientras que la Generación Y mostró porcentajes inferiores en esos mismos ítems. La distribución de responsabilidades y la comunicación interna fueron los aspectos con más respuestas neutrales o desfavorables en las tres generaciones. El compromiso con los resultados no se atribuye enteramente al liderazgo.

Relación entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral

La Tabla 3 cruza la percepción de que el gerente tiene en cuenta las diferencias generacionales en la gestión del equipo con la percepción de que su liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral. De los 26 ejecutivos que coincidieron en la primera afirmación, 18, es decir, el 69,2%, también afirmaron la segunda; entre los seis que la rechazaron, solo dos lo hicieron. La prueba de chi-cuadrado de Pearson arrojó un valor de 12,52 con cuatro grados de libertad y una significación de 0,014, lo que permite rechazar la hipótesis nula; la asociación es de intensidad moderada según el coeficiente V de Cramer (0,42). Siete de las nueve celdas presentaron frecuencias esperadas inferiores a cinco, una condición que limita la validez de la aproximación asintótica; sin embargo, una prueba de permutación con 20.000 réplicas arrojó una significación prácticamente idéntica, de 0,014, lo que respalda la robustez de la asociación. El resultado indica que, cuando los ejecutivos perciben que su gerente adapta la gestión a las diferencias generacionales, tienden a atribuir a su liderazgo un efecto positivo sobre su satisfacción.

Tabla 3. Tabla cruzada entre la consideración de las diferencias generacionales y la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral

		El liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral			Total
		Satisfacción: desacuerdo	Satisfacción: neutral	Satisfacción: acuerdo	
Tiene en cuenta las diferencias generacionales	Desacuerdo	3	1	2	6
	Neutral	0	3	1	4
	Acuerdo	2	6	18	26
	Total	5	10	21	36

Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta a ejecutivos comerciales (n = 36), 2025. $\chi^2 = 12,52$; gl = 4; p = 0,014. V de Cramer y prueba de permutación calculadas a partir de las frecuencias de la tabla.

Experiencia de los líderes: habilidades, desafíos y prácticas

Los cuatro entrevistados describieron diferencias generacionales consistentes con la literatura. Uno de ellos observó que las generaciones mayores «suelen valorar la estabilidad, el trabajo presencial y la formalidad en la comunicación», mientras que las más jóvenes valoran la flexibilidad y el retorno constante sobre su trabajo (entrevistado 1). Los mayores aportan experiencia,

visión estratégica y redes de contacto, y los más jóvenes innovación, agilidad tecnológica y creatividad. Los desafíos mencionados con mayor frecuencia fueron la resistencia al cambio en la adopción de nuevas tecnologías, las diferencias en los estilos de comunicación y las expectativas divergentes, entre la estabilidad y el reconocimiento que buscan los mayores y el desarrollo rápido y la flexibilidad que priorizan los jóvenes. Otro entrevistado resumió el problema como una cuestión de egos, tanto de los colaboradores con más experiencia como de los más jóvenes (entrevistado 3), y un tercero señaló que el principal reto es mantener la motivación de personas que persiguen objetivos de vida diferentes según su etapa vital (entrevistado 4).

Las habilidades más valoradas por los entrevistados fueron la empatía y la escucha activa, seguidas de la capacidad de adaptación, la comunicación ajustada a cada generación, la negociación y la mediación, la flexibilidad y la visión estratégica. Entre las prácticas implementadas mencionaron la mentoría intergeneracional y la mentoría inversa, en la que los más jóvenes transfieren competencias digitales a los mayores; los proyectos colaborativos con equipos mixtos; los reconocimientos diferenciados, individuales y grupales; y la retroalimentación sistemática. Relataron experiencias concretas, como la implementación de un sistema de gestión de clientes o la apertura de sucursales, en las que la combinación de la experiencia de los mayores con la iniciativa digital de los jóvenes produjo mejores resultados comerciales. Coincidieron en que la cultura organizacional es determinante, porque puede promover la integración o amplificar las diferencias, y en que la tecnología cumple un papel clave siempre que se acompañe de capacitación. La Tabla 4 sintetiza los hallazgos cualitativos por categoría de análisis.

Tabla 4. Síntesis de los hallazgos de las entrevistas a gerentes y expertos

Categoría	Hallazgos principales
Diferencias generacionales	Mayores: estabilidad, presencialidad, formalidad, experiencia y redes de contacto. Jóvenes: flexibilidad, retroalimentación constante, innovación y agilidad digital
Desafíos	Resistencia al cambio tecnológico; estilos de comunicación distintos; expectativas divergentes; conflictos de ego; motivación de personas con objetivos de vida diferentes; profesionalización.
Gestión de conflictos	Escucha, mediación, espacios de diálogo y charlas grupales; estructuras institucionales de resolución
Habilidades valoradas	Empatía y escucha activa; adaptabilidad; comunicación ajustada a cada generación; capacidad de negociación y mediación; flexibilidad; visión estratégica
Prácticas eficaces	Mentoría intergeneracional e inversa; proyectos colaborativos mixtos; reconocimientos individuales y grupales; retroalimentación sistemática; capacitación conjunta
Cultura y tecnología	La cultura puede integrar o amplificar diferencias; la tecnología es clave si se acompaña de capacitación
Perspectiva futura	Liderazgo basado en información, adaptabilidad y gestión de la incertidumbre

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas semiestructuradas (n = 4), 2025.

Discusión

Los resultados muestran que el liderazgo en los equipos comerciales estudiados presenta rasgos transformacionales, en particular en las dimensiones de reconocimiento personal, visión y liderazgo de apoyo descritas por Rafferty y Griffin (2004). El reconocimiento de los aportes, la claridad de las metas y la accesibilidad del gerente son los atributos más valorados por las tres generaciones, lo que coincide con la evidencia que asocia la consideración individualizada con el compromiso y la satisfacción (Bass & Riggio, 2006). La asociación significativa entre la consideración de las diferencias generacionales y la satisfacción laboral refuerza esa lectura y es consistente con las teorías situacionales, que postulan que la efectividad depende de la adecuación del liderazgo a las características de los seguidores (Hersey & Blanchard, 1969). Sin embargo, el patrón no es homogéneo. La combinación de valoraciones altas en reconocimiento con opiniones divididas sobre la participación en las decisiones, las metas medibles y el manejo de los conflictos sugiere un liderazgo más fuerte en su dimensión relacional que en la estructural.

La Generación Y aparece como el grupo más crítico, con valoraciones inferiores en confianza, credibilidad, adaptación del liderazgo y retroalimentación, y con casi la mitad de sus integrantes sin interés en permanecer a largo plazo en la empresa por el estilo de su superior. Este resultado es relevante para la gestión, porque se trata de la cohorte más numerosa y con mayor experiencia acumulada entre los ejecutivos activos. La literatura generacional atribuye a esta cohorte una demanda elevada de retroalimentación, propósito y oportunidades de crecimiento (Strauss & Howe, 1991), y la teoría de Herzberg ayuda a interpretar el hallazgo: el reconocimiento y el desarrollo son factores motivadores cuya ausencia no genera necesariamente insatisfacción inmediata, pero sí debilita el compromiso afectivo (Meyer & Allen, 1991).

La Generación X, por su parte, combina una alta confianza en el líder con una percepción muy baja de que la empresa impulse el desarrollo de nuevas habilidades, y con posiciones neutrales sobre la gestión de conflictos y la comunicación interna. Este perfil sugiere un grupo leal y comprometido, pero que percibe haber quedado al margen de las inversiones en formación, un riesgo relevante en un sector en plena transformación digital, donde la resistencia al cambio tecnológico fue señalada por los entrevistados como uno de los principales desafíos. La mentoría inversa, mencionada por los líderes, ofrece una respuesta coherente con ese diagnóstico, porque convierte la brecha digital en una oportunidad de intercambio y reconoce el valor de la experiencia de los mayores. La Generación Z, finalmente, muestra el perfil más favorable, aunque su reciente incorporación y

su breve experiencia pueden explicar en parte ese entusiasmo. El desafío será sostener esa valoración cuando gane antigüedad. En conjunto, los resultados indican que las estrategias de liderazgo deben diferenciarse según la etapa del ciclo de vida y carrera, más que según estereotipos generacionales.

Los hallazgos deben interpretarse considerando las limitaciones del estudio. La población comprende 36 ejecutivos de un conjunto acotado de entidades, lo que impide generalizar los resultados a todo el sistema financiero. La generación se definió por la edad, lo que impide separar los efectos generacionales de los de la antigüedad, la etapa de la carrera profesional. Las respuestas de las entrevistas, además, pueden estar influidas por la deseabilidad social. Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra a otras ciudades, incorporar indicadores objetivos de rotación y desempeño comercial.

Análisis crítico del marco normativo

El marco jurídico paraguayo ofrece principios generales de igualdad y no discriminación en el trabajo, pero no regula la gestión de la diversidad generacional como tal. Esa ausencia tiene dos lecturas. Por un lado, deja a las entidades un margen amplio para diseñar políticas internas de liderazgo, capacitación y flexibilidad adaptadas a sus equipos. Por otro, traslada a los gerentes decisiones con implicaciones jurídicas. La prohibición de la discriminación por edad del artículo 88 de la Constitución no impide diferenciar el trato según las necesidades de cada colaborador, pero sí exige que las diferencias en la asignación de tareas, las metas, la capacitación o el acceso a modalidades flexibles se funden en criterios objetivos y no en presunciones sobre la edad. Los resultados muestran que la Generación X percibe una menor inversión en su desarrollo; si esa percepción reflejara una práctica sistemática, podría constituir una forma de discriminación indirecta por edad. Del mismo modo, la adaptación del liderazgo a supuestos rasgos generacionales, si se aplica de manera mecánica, puede consolidar estereotipos que la norma constitucional busca evitar.

Un segundo vacío se refiere a las modalidades de trabajo. La valoración del teletrabajo por la mayoría de las generaciones Z e Y contrasta con un marco normativo sectorial centrado en la operación presencial y en el deber de secreto bancario, que condiciona el uso de herramientas digitales y el tratamiento remoto de la información de los clientes. Cualquier política de flexibilidad en equipos comerciales financieros debe compatibilizar las expectativas de los colaboradores con las obligaciones de confidencialidad y seguridad de la información. Finalmente, la ley previsional del sector bancario es relevante para la planificación de la transición generacional, porque la proximidad del retiro de la Generación X plantea el problema de la transferencia del conocimiento comercial acumulado. Una respuesta coherente con estos hallazgos podría consistir en que las entidades adopten políticas internas de diversidad e inclusión con criterios objetivos de asignación y desarrollo, protocolos de trabajo flexible compatibles con el secreto bancario, y programas de sucesión y mentoría que preserven el conocimiento de los colaboradores con mayor antigüedad.

Conclusiones

El estudio permitió analizar las estrategias de liderazgo aplicadas en los equipos comerciales con diversidad generacional de las entidades financieras de Encarnación y concluir que el liderazgo percibido presenta rasgos transformacionales, sustentados en el reconocimiento de los aportes, la claridad de las metas, la comunicación regular de la visión y la accesibilidad del gerente. Estas prácticas generan una dinámica de equipo colaborativa, en la que las tres generaciones se sienten valoradas y reconocen el aporte de las demás. Sin embargo, el liderazgo es más sólido en su dimensión relacional que en la estructural: la participación en las decisiones, la definición de metas percibidas como realistas, la gestión de los conflictos, la distribución de responsabilidades y la comunicación interna aparecen como áreas de mejora. El objetivo general se cumplió al identificar tanto las fortalezas como las brechas del liderazgo vigente y al traducirlas en un programa de acción. La gestión eficaz de equipos multigeneracionales requiere combinar el liderazgo transformacional con prácticas adaptativas ajustadas a la etapa del ciclo de vida y de la carrera de sus integrantes.

En relación con las habilidades de liderazgo, los entrevistados y los ejecutivos coincidieron en valorar la empatía, la escucha activa, la comunicación clara y la capacidad de reconocer logros, a las que los líderes añadieron la adaptabilidad, la negociación y la visión estratégica. Respecto de los desafíos, se identificaron la resistencia al cambio tecnológico, las diferencias en los estilos de comunicación, las expectativas divergentes sobre estabilidad, desarrollo y flexibilidad, y los conflictos de ego entre colaboradores de distinta experiencia, en un contexto de fusiones y alta rotación que dificulta la cohesión. En cuanto a la percepción de los miembros del equipo, la Generación Z mostró el perfil más favorable, la Generación X una alta confianza combinada con la percepción de haber quedado relegada en las oportunidades de desarrollo, y la Generación Y el perfil más crítico, con menor confianza en el líder, menor credibilidad percibida y menor intención de permanencia. Estas diferencias indican que las brechas del liderazgo se concentran en la cohorte intermedia, la más numerosa.

Respecto de la relación entre el liderazgo y los resultados actitudinales, se comprobó una asociación estadísticamente significativa y de intensidad moderada entre la percepción de que el gerente tiene en cuenta las diferencias generacionales y la percepción de que su liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral, lo que permite aceptar la hipótesis de trabajo en los términos en que fue formulada. El compromiso de los ejecutivos es elevado en lo que respecta a la responsabilidad por los resultados, pero menor cuando se lo vincula explícitamente con el liderazgo, lo que sugiere que una parte del compromiso

descansa en el profesionalismo individual y no en la relación con el gerente. Ese margen es la oportunidad de mejora más clara para las entidades. La valoración de las conclusiones requiere considerar las limitaciones derivadas del tamaño reducido de la población y de los subgrupos generacionales, la medición de la hipótesis con un único par de ítems y el carácter transversal del diseño, que no permite establecer relaciones causales.

Recomendaciones

Se recomienda que las entidades financieras de Encarnación implementen un Programa de Liderazgo Intergeneracional para Equipos Comerciales con un horizonte inicial de doce meses y cuatro fases: sensibilización y diagnóstico interno, diseño de competencias de liderazgo intergeneracional, implementación de estrategias y herramientas, y evaluación, ajuste y escalamiento (Tabla 5). El programa debería apoyarse en tres ejes transversales, la colaboración intergeneracional estructurada y productiva, que genere al mismo tiempo aprendizaje y resultados, el aprendizaje generacional continuo y reflexivo que pretende reducir estereotipos, fortalecer la comprensión mutua y desarrollar capacidades intergeneracionales sostenibles y, un laboratorio de liderazgo intergeneracional reflexivo, que coloca al líder en el centro del proceso. Se operacionaliza el programa mediante un modelo de siete dimensiones: propósito, gestión del cambio organizacional, desarrollo progresivo de la autonomía, coherencia comunicacional, experimentación guiada, gestión del desempeño y retroalimentación continua. Entre las estrategias prioritarias se encuentran la formación de los gerentes en liderazgo transformacional, adaptativo y en gestión de conflictos; la mentoría intergeneracional y la mentoría inversa; los proyectos comerciales con equipos mixtos; y un sistema de comunicación multicanal con canales formales para la resolución de conflictos, que responda a las demandas de claridad de la Generación X y de inmediatez de las generaciones más jóvenes.

En atención a las brechas identificadas, se recomienda priorizar un sistema de retroalimentación estructurada y periódica sobre el desempeño, orientado en particular a la Generación Y; revisar el proceso de definición de metas para que sean percibidas como medibles y realistas, con participación de los ejecutivos; y diseñar planes de desarrollo diferenciados según la etapa del ciclo de vida, que incluyan oportunidades de actualización para la Generación X y trayectorias de crecimiento visibles para las generaciones Y y Z. Se sugiere también adoptar políticas internas de diversidad e inclusión con criterios objetivos de asignación de tareas, capacitación y acceso a modalidades flexibles, a fin de prevenir la discriminación indirecta por edad; establecer protocolos de trabajo flexible compatibles con el deber de secreto bancario; y desarrollar programas de sucesión que aseguren la transferencia del conocimiento de los colaboradores próximos al retiro. El seguimiento del programa debería combinar encuestas de clima y liderazgo cada seis o doce meses con indicadores de rotación, cumplimiento de metas comerciales y servicio al cliente, bajo la responsabilidad de un comité interno que revise anualmente los resultados.

Tabla 5. Programa de Liderazgo Intergeneracional para Equipos Comerciales propuesto

Ejes	Fases	Estrategias y acciones principales	Indicadores de seguimiento
Colaboración intergeneracional Aprendizaje generacional Laboratorio de liderazgo reflexivo	1. Sensibilización y diagnóstico interno	Presentación del programa; diagnóstico de clima, liderazgo y composición generacional; línea de base de indicadores comerciales y de rotación	Diagnóstico completo, nivel de percepción del liderazgo y clima laboral actual; participación de gerentes y equipos
	2. Diseño de competencias de liderazgo intergeneracional	Definición del perfil de competencias transformacionales, adaptativas y situacionales; modelo de siete dimensiones	Perfil de liderazgo aprobado; plan de formación diseñado
	3. Implementación de estrategias y herramientas	Formación de gerentes; mentoría intergeneracional e inversa; comunicación multicanal y retroalimentación; reconocimiento y retención del talento	Gerentes formados; parejas de mentoría activas; frecuencia de retroalimentación, rotación de ejecutivos.
	4. Evaluación, ajuste y escalamiento	Encuestas de clima y liderazgo cada seis o doce meses; revisión anual por un comité interno; difusión de lecciones aprendidas	Cumplimiento global del programa, variación en satisfacción, compromiso, rotación y cumplimiento de metas comerciales

Nota. Elaboración propia a partir del marco proyectivo del estudio. El horizonte de implementación es de doce meses y requiere validación institucional.

Referencias

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- 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.
- Constitución Nacional de la República del Paraguay [Const.]. (1992).
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Ley N.º 105/1951. Que crea la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Empleados Bancarios. (1951). República del Paraguay. [Verificar número, fecha y denominación oficial].
- Ley N.º 861/1996. General de Bancos, Financieras y otras Entidades de Crédito. (1996). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Medina-Salgado, A. B., & Vicuña-Peri, L. A. (2018). Percepción de los estilos de liderazgo y el estrés laboral en los trabajadores de una empresa financiera privada de Lima, Perú. *Revista Paideia XXI*, 8(2), 259–293.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Romero, F. E., & Villanueva, F. M. (2016). La gestión de la diversidad en las organizaciones: estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 26–35. [Completar volumen y número].
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow.

Declaraciones

Aprobación ética: La investigación se condujo conforme a los principios éticos de la investigación con personas y a las normas institucionales aplicables.

Consentimiento informado: Los ejecutivos encuestados y los gerentes y expertos entrevistados otorgaron su consentimiento informado previo; se resguardó el anonimato de los participantes y los resultados se presentan de forma agregada.

Contribución de autoría (CRediT): Sandra Kie Yshizuka Domínguez: conceptualización, metodología, investigación, análisis formal, curación de datos, redacción del borrador original.

Disponibilidad de datos: Los datos se presentan de forma agregada para resguardar la identidad de las entidades y de los participantes.

Uso de inteligencia artificial: La autora declara haber utilizado herramientas de inteligencia artificial para apoyar la adaptación del manuscrito de tesis al formato de la revista (síntesis, reorganización y revisión lingüística) y la regeneración gráfica de las figuras a partir de los datos originales. Su utilización no sustituyó la autoría intelectual, el análisis ni la interpretación de los resultados, y la autora revisó y asume la responsabilidad plena por el contenido final.

Conflictos de intereses: La autora declara que no existe ningún conflicto de intereses, ya sea de carácter financiero, personal, institucional o de cualquier otra índole, que pudiera haber influido en los resultados, interpretación o conclusiones del presente estudio.

Financiamiento: La investigación fue financiada con recursos propios de la autora y no recibió financiamiento externo.