RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 18/07/2026 | aceito: 21/07/2026 | publicação: 24/07/2026

Revisión Sistemática de la Literatura: Estilos de Liderazgo y Desempeño Individual de la Generación Z en el Sur Global

Análise Sistemática da Literatura: Estilos de Liderança e Desempenho Individual da Geração Z no Sul Global

Systematic Literature Review: Leadership Styles and Individual Performance of Generation Z in the Global South

Sandro Marcos Levati – Instituto Federal de Santa Catarina, sandro.levati@ifsc.edu.br

Resumen:
Este estudio presenta una revisión sistemática de la literatura (RSL) exhaustiva sobre el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño individual de la Generación Z en organizaciones situadas en el Sur Global. El objetivo principal fue identificar y analizar qué enfoques de gestión promueven resultados positivos o inhiben la productividad de este grupo de personas en economías emergentes, considerando sus particularidades culturales y socioeconómicas. Siguiendo rigurosamente las directrices PRISMA y el marco CIMO, se analizaron 25 artículos empíricos publicados entre 2021 y 2026, seleccionados en bases de datos de alto impacto. Los resultados indican que los estilos relacionales, especialmente el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico, son los más eficaces para esta generación. Estos estilos operan en un modelo de impacto de dos etapas: primero influyen en resultados de aprendizaje directo, como conocimientos, habilidades y actitudes (CHA), y después consolidan resultados laborales mensurables, como el comportamiento innovador y la retención. En el contexto específico del Sur Global, variables críticas como las disparidades digitales, la discriminación por edad (youngism) y el fenómeno del brain rot surgen como moderadores significativos de la eficacia del liderazgo. Se concluye que la optimización del desempeño de la Generación Z depende de la promoción activa de la seguridad psicológica y del compromiso emocional, lo que exige que los líderes trasciendan los modelos tradicionales de mando y control en favor de una gestión centrada en el desarrollo humano y la mentoría personalizada. Este trabajo contribuye a la literatura al cubrir la brecha de estudios enfocados en mercados emergentes y ofrece directrices prácticas para gestores que buscan integrar a la Generación Z de forma productiva y sostenible.

Palabras clave:
generación z; liderazgo; desempeño individual; sur global; revisión sistemática.

Resumo:
Este estudo apresenta uma revisão sistemática da literatura (RSL) abrangente sobre o impacto dos estilos de liderança no desempenho individual da Geração Z em organizações situadas no Sul Global. O objetivo principal foi identificar e analisar quais abordagens de gestão promovem resultados positivos ou inibem a produtividade deste grupo de pessoas em economias emergentes, considerando suas particularidades culturais e socioeconômicas. Seguindo rigorosamente as diretrizes PRISMA e o framework CIMO, foram analisados 25 artigos empíricos publicados entre 2021 e 2026, selecionados em bases de dados de alto impacto. Os resultados indicam que estilos relacionais, notadamente a liderança transformacional e a liderança autêntica, são os mais eficazes para esta geração. Tais estilos operam em um modelo de impacto em dois estágios: primeiramente influenciando resultados de aprendizagem direta, como conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), para então consolidar resultados de trabalho mensuráveis, como comportamento inovador e retenção. No contexto específico do Sul Global, variáveis críticas como disparidades digitais, discriminação por idade (youngism) e o fenômeno do brain rot emergem como moderadores

significativos da eficácia da liderança. Conclui-se que a otimização do desempenho da Geração Z depende da promoção ativa da segurança psicológica e do engajamento emocional, exigindo que os líderes transcendam os modelos tradicionais de comando e controle em favor de uma gestão centrada no desenvolvimento humano e na mentoria personalizada. Este trabalho contribui para a literatura ao preencher a lacuna de estudos focados em mercados emergentes, oferecendo diretrizes práticas para gestores que buscam integrar a Geração Z de forma produtiva e sustentável.

Palavras-chave:
geração z; liderança; desempenho individual; sul global; revisão sistemática.

Abstract:
This study presents a comprehensive systematic literature review (SLR) on the impact of leadership styles on the individual performance of Generation Z in Global South organizations. The primary objective was to identify and analyze which management approaches promote positive results or inhibit the productivity of this cohort in emerging economies, considering their cultural and socioeconomic specificities. Following the PRISMA guidelines and the CIMO framework, 25 empirical articles published between 2021 and 2026 were analyzed, selected from high-impact databases. The results indicate that relational styles, notably transformational and authentic leadership, are the most effective for this generation. These styles operate in a two-stage impact model: first influencing direct learning outcomes, such as knowledge, skills, and attitudes (KSA), and then consolidating measurable work outcomes, such as innovative behavior and retention. In the specific context of the Global South, critical variables such as digital disparities, age discrimination (youngism), and the "brain rot" phenomenon emerge as significant moderators of leadership effectiveness. It is concluded that optimizing Generation Z's performance depends on the active promotion of psychological safety and emotional engagement, requiring leaders to transcend traditional command-and-control models in favor of management centered on human development and personalized mentoring. This work contributes to the literature by filling the gap in studies focused on emerging markets, offering practical guidelines for managers seeking to integrate Generation Z productively and sustainably.

Keywords:
generation z; leadership; individual performance; global south; systematic review.

1. Introducción

El ascenso de la Generación Z, compuesta por personas nacidas entre mediados de la década de 1990 y comienzos de la de 2010, representa un desafío estratégico sin precedentes para las organizaciones contemporáneas a escala mundial (Doan; Wu, 2025; Pham et al., 2024; Toboso-Gómez et al., 2025). Se estima que este grupo representará aproximadamente el 27 % de la fuerza laboral mundial a finales de 2025, aportando una nueva configuración de valores, expectativas y competencias digitales que contrasta con las generaciones anteriores (Doan; Wu, 2025; Pham et al., 2024). Caracterizado por una profunda inmersión digital y una búsqueda intrínseca de propósito, ética y sostenibilidad, este grupo introduce ideales y

métodos de trabajo que desafían la eficacia de los modelos tradicionales de gestión desarrollados en el siglo XX (Vieira; Costa; Santos, 2024). Sin embargo, la literatura científica sobre la integración de esta generación sigue fragmentada y, de manera crucial, concentrada en contextos geográficos limitados al Norte Global, lo que desatiende las distintas realidades de las organizaciones en economías emergentes (Benítez-Márquez et al., 2022; Toboso-Gómez et al., 2025).

La eficacia del liderazgo surge como el mecanismo central para influir en el desempeño individual de esta generación y opera con frecuencia mediante un modelo de impacto de dos etapas (Doan; Wu, 2025). En este proceso, el estilo de liderazgo actúa primero sobre los resultados de aprendizaje directo, modificando conocimientos, habilidades y actitudes (CHA), como la motivación intrínseca, el capital psicológico y la confianza, para después consolidar resultados laborales mensurables, como productividad, comportamiento innovador y retención (Doan; Wu, 2025; Sigaeva et al., 2022). Los estudios preliminares indican que los estilos relacionales, como el liderazgo transformacional y el auténtico, son los más eficaces para satisfacer las necesidades de autonomía y competencia de la Generación Z y promover un entorno donde pueda florecer la innovación (Ababneh; Alnawas, 2022; Doan; Wu, 2025; Katsaros, 2025).

La necesidad de una revisión centrada específicamente en el Sur Global se vuelve imperativa ante la concentración de la investigación en mercados desarrollados (Toboso-Gómez et al., 2025). Esta brecha es problemática porque la caracterización de la Generación Z como “nativos digitales” no es universal; en el Sur Global persisten importantes disparidades socioeconómicas, con cerca de un tercio de la población aún sin conexión o con acceso limitado a tecnologías de punta (Toboso-Gómez et al., 2025). Además, los líderes de estas regiones afrontan desafíos únicos, como el brain rot, que corresponde al agotamiento mental derivado del consumo excesivo de contenidos digitales de baja calidad, y el youngism, considerado una forma de discriminación por edad que devalúa las contribuciones de los profesionales más jóvenes (Hulus; Michaelidou, 2025; Yousef et al., 2025). Estos factores afectan directamente la salud mental y la disposición para el trabajo, lo que exige un liderazgo más empático y técnicamente preparado (Hulus; Michaelidou, 2025; Yousef et al., 2025).

En este contexto, surge el interés por estudiar el tema mediante la siguiente pregunta: ¿Qué estilos de liderazgo han provocado un desempeño individual positivo y/o negativo en el trabajo con vínculo laboral realizado por la Generación Z en el contexto del Sur Global?

Esta pregunta busca no solo catalogar estilos, sino también comprender las dinámicas de causa y efecto en entornos laborales diversos.

A continuación se presentan los objetivos perseguidos en esta investigación. El objetivo principal de esta revisión es identificar, analizar y sintetizar los estilos de liderazgo que afectan el desempeño individual de la Generación Z con vínculo laboral en organizaciones ubicadas en el Sur Global. Para alcanzar este propósito, se definieron los siguientes objetivos específicos: a) mapear los estilos de liderazgo más estudiados en relación con la Generación Z en el Sur Global; b) identificar los mecanismos mediadores y moderadores que influyen en la relación entre liderazgo y desempeño; c) distinguir los estilos que promueven un desempeño positivo de aquellos que generan impacto negativo o desvinculación; y d) proponer implicaciones prácticas y recomendaciones estratégicas para gestores que operan en economías emergentes.

2. Marco Teórico

En esta sección se presentan los fundamentos teóricos que sustentan el análisis del desempeño individual de la Generación Z y la influencia de los estilos de liderazgo. La discusión se organiza en torno a las características generacionales, la evolución de los modelos de liderazgo y el modelo de impacto de dos etapas sobre el desempeño individual.

2.1 Generación Z: Características y Expectativas en el Trabajo

La Generación Z, también conocida como nativos digitales o posmillennials, comprende a las personas nacidas entre mediados de la década de 1990 y comienzos de la de 2010 (Doan; Wu, 2025; Pham et al., 2024). Este grupo creció en un entorno marcado por la conectividad ubicua, que moldeó sus percepciones sobre comunicación, aprendizaje y trabajo. A diferencia de generaciones anteriores, la Generación Z valora la autenticidad y el propósito social y busca empleadores alineados con estos valores (Vieira; Costa; Santos, 2024; Deloitte, 2025). En el entorno organizacional, busca flexibilidad, retroalimentación continua y oportunidades de desarrollo acelerado (Vieira; Costa; Santos, 2024). La inmersión digital desde la infancia produjo una fluidez tecnológica innata, pero también una preferencia por la comunicación concisa y visual y una expectativa de gratificación instantánea. Sus integrantes suelen describirse como pragmáticos, realistas y con un fuerte sentido de justicia social, reflejado en sus demandas de entornos laborales inclusivos y con propósito (Deloitte, 2025).

No obstante, la noción de “natividad digital” debe examinarse con cautela en el contexto del Sur Global. Como destacan Toboso-Gómez et al. (2025), persisten importantes disparidades socioeconómicas en regiones como América Latina, África y partes de Asia, donde el acceso a la tecnología es desigual. Esta desigualdad digital crea una Generación Z

heterogénea, en la que la competencia tecnológica puede variar drásticamente según el contexto socioeconómico, imponiendo desafíos adicionales a los líderes que deben gestionar equipos con distintos niveles de alfabetización digital. Además, la Generación Z del Sur Global puede afrontar desafíos vinculados con la inestabilidad económica y social, que pueden influir en sus prioridades y expectativas laborales y hacer que se concentre más en la seguridad y la estabilidad que sus pares de economías desarrolladas.

2.2 Liderazgo en el Siglo XXI: De la Jerarquía a la Conexión

La transición hacia la economía del conocimiento y la entrada de la Generación Z en el mercado laboral obligaron a reevaluar los modelos tradicionales de liderazgo. El modelo de mando y control, basado en jerarquías rígidas y supervisión directa, ha resultado ineficaz para motivar a jóvenes que valoran la autonomía y la participación en las decisiones (Katsaros, 2025). En contraste, surgen estilos relacionales de liderazgo que priorizan el desarrollo humano y la seguridad psicológica (Ababneh; Alnawas, 2022). El liderazgo contemporáneo exige la capacidad de inspirar, desarrollar y empoderar a los colaboradores, adaptándose a las necesidades individuales y promoviendo un entorno laboral colaborativo e innovador. La figura del líder como facilitador y mentor, en lugar de mero supervisor, se vuelve crucial para el compromiso de la Generación Z.

El liderazgo transformacional, caracterizado por la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, destaca como uno de los estilos más prometedores para involucrar a la Generación Z (Jasmine; Utomo, 2024). Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales en favor del bien mayor de la organización, fomentando creatividad e innovación. Paralelamente, el liderazgo auténtico, basado en la transparencia, la ética y la autoconciencia del líder, coincide con la búsqueda de integridad organizacional de la Generación Z (Sigaeva et al., 2022). Los líderes auténticos construyen confianza mediante la honestidad y la congruencia entre sus valores y acciones, algo muy valorado por una generación que desconfía de instituciones y jerarquías. Estos estilos no solo orientan el trabajo técnico, sino que establecen una conexión emocional que sirve de base para el desempeño sostenible y promueve un sentido de pertenencia y propósito.

Otro estilo relevante es el liderazgo empoderador, que se centra en delegar autoridad y responsabilidad a los colaboradores e incentivar la autoeficacia y la autonomía (Zhang; Wang, 2025). Para la Generación Z, que busca activamente oportunidades de desarrollo e impacto, el empoderamiento puede ser un fuerte motivador. Sin embargo, es crucial que esté acompañado

por un apoyo organizacional adecuado, para que la autonomía no se transforme en sobrecarga o ansiedad, especialmente en contextos de recursos limitados.

2.3 El Modelo de Impacto de Dos Etapas en el Desempeño Individual

El desempeño individual no es un resultado directo e inmediato del estilo de liderazgo, sino el producto de un proceso mediado por estados psicológicos y aprendizaje. Doan y Wu (2025) proponen un modelo de impacto de dos etapas que explica esta dinámica. En la primera etapa, el comportamiento del líder influye en los resultados de aprendizaje directo del subordinado, incluidas modificaciones en conocimientos, habilidades y actitudes (CHA). Esta etapa comprende el fortalecimiento de la motivación intrínseca, el capital psicológico (esperanza, eficacia, resiliencia y optimismo) y la confianza interpersonal. La Generación Z, con su deseo de aprendizaje y desarrollo, responde positivamente a líderes que invierten en su crecimiento ofreciendo retroalimentación constructiva y oportunidades de capacitación.

En la segunda etapa, estos avances de aprendizaje y estados psicológicos positivos se traducen en resultados laborales mensurables. Estos resultados incluyen productividad en las tareas (task performance), comportamiento innovador, ciudadanía organizacional e intención de permanencia (Sigaeva et al., 2022). Para la Generación Z, percibir que el líder apoya su crecimiento personal y profesional es el detonante fundamental para aplicar esfuerzo discrecional, lo que produce un desempeño superior al promedio esperado. La seguridad psicológica, promovida por un liderazgo empático y transparente, es un factor clave para que sus integrantes se sientan cómodos al experimentar, cometer errores y aprender, algo esencial para la innovación y el desarrollo de nuevas habilidades.

2.4 Barreras Sistémicas: Youngism y Brain Rot

Un aspecto innovador de esta revisión es la inclusión de variables críticas que afectan específicamente el desempeño de la Generación Z en el Sur Global. El youngism, o discriminación por edad contra los jóvenes, se manifiesta en estereotipos que califican a los profesionales de la Generación Z como “perezosos”, “desleales” o “emocionalmente frágiles” (Hulus; Michaelidou, 2025). Esta discriminación socava la seguridad psicológica y puede provocar desvinculación temprana, reducción de la autoconfianza y menor intención de permanecer en la organización. En entornos laborales donde prevalece el youngism, la Generación Z puede sentirse infravalorada y desmotivada, lo que afecta directamente su productividad y bienestar.

Otro fenómeno emergente es el brain rot, caracterizado por el agotamiento cognitivo y la reducción de la capacidad de concentración debido al consumo excesivo de contenidos digitales fragmentados y de baja calidad (Yousef et al., 2025). En el entorno laboral, se manifiesta como dificultad para realizar tareas que exigen una concentración prolongada (deep work), lo que requiere que los líderes actúen no solo como gestores de tareas, sino también como mentores de salud mental e higiene digital.

Comprender estas barreras es esencial para que el liderazgo actúe de forma preventiva y correctiva, promoviendo prácticas de bienestar digital e incentivando el uso consciente de la tecnología para optimizar el desempeño y la salud mental de la Generación Z. La falta de atención a estos fenómenos puede provocar menor productividad, mayor estrés y más rotación entre los jóvenes profesionales.

3. Materiales y Métodos

Esta revisión sistemática de la literatura (RSL) se realizó conforme a las directrices del protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) para garantizar la transparencia y la reproducibilidad del proceso de investigación (Page et al., 2021). PRISMA ofrece una lista de verificación de 27 ítems y un diagrama de flujo de cuatro fases (identificación, cribado, elegibilidad e inclusión), que se siguieron rigurosamente para seleccionar los estudios.

Además, se utilizó el marco CIMO (Contexto, Intervención, Mecanismos y Outcomes) para orientar la extracción y la síntesis cualitativa de los datos, permitiendo comprender en profundidad cómo las intervenciones de liderazgo generan resultados en contextos específicos. CIMO es particularmente útil en revisiones sistemáticas que buscan entender las relaciones causales y los procesos subyacentes a los fenómenos estudiados, y ofrece una estructura sólida para analizar intervenciones complejas (Denyer; Tranfield; Van Aken, 2008).

3.1 Estrategia de Búsqueda y Descriptores

Los datos se recopilaron en cuatro bases electrónicas de relevancia académica global y regional: Web of Science, Scopus, ScienceDirect y SciELO. La elección buscó asegurar cobertura internacional e inclusión de estudios centrados en el Sur Global, especialmente mediante SciELO, garantizando una perspectiva diversa y representativa. Los descriptores se seleccionaron a partir de términos controlados (MeSH, DeCS) y palabras clave recurrentes en

la literatura, organizados en tres ejes principales para maximizar la sensibilidad de la búsqueda:

a) Generación Z: "Generation Z" OR "Gen Z" OR "digital natives" OR "post-millennials".

b) Liderazgo: "leadership style" OR "authentic leadership" OR "transformational leadership" OR "empowering leadership" OR "servant leadership" OR "resonant leadership" OR "inclusive leadership" OR "digital leadership" OR "green leadership" OR "paternalistic leadership" OR "laissez-faire leadership" OR "autocratic leadership" OR "ethical leadership" OR "humble leadership" OR "eco-leadership";

c) Desempeño individual: "individual performance" OR "task performance" OR "work performance" OR "job performance" OR "employee performance" OR "innovative behavior" OR "work engagement" OR "job satisfaction" OR "sustainable employability" OR "thriving at work" OR "organizational citizenship behavior" OR "counterproductive work behavior".

d) Sur Global: "Global South" OR "developing countries" OR "emerging economies" OR "Asia" OR "Africa" OR "Latin America" OR "Middle East" (con términos de países específicos como "Indonesia", "India", "China", "Jordan", "Vietnam", "Mexico", "United Arab Emirates", "Saudi Arabia", "South Africa", etc.).

La cadena principal de búsqueda se construyó combinando los descriptores con operadores booleanos (AND, OR) para refinar los resultados: ("generation Z" OR "gen Z") AND (leadership OR lideraz*) AND ("global south" OR "developing countr*") AND (performance OR productivity OR engagement).

El período de búsqueda se restringió a los años 2021-2026 para captar la producción científica más reciente y las tendencias posteriores a la pandemia que pueden haber influido significativamente en las dinámicas de trabajo y liderazgo.

3.2 Criterios de Inclusión y Selección

Los criterios de inclusión definidos para esta revisión se aplicaron rigurosamente para garantizar la relevancia y calidad de los estudios seleccionados: (i) estudios empíricos originales que presentaran recopilación y análisis de datos primarios; (ii) enfoque explícito en el impacto positivo o negativo del liderazgo sobre el desempeño individual de la Generación Z; (iii) contexto geográfico restringido a países o regiones clasificados como Sur Global, para asegurar la especificidad cultural y socioeconómica del análisis; (iv) artículos publicados en revistas revisadas por pares; y (v) idiomas portugués, inglés o español, para facilitar la comprensión y síntesis de los resultados. Se excluyeron estudios puramente teóricos, revisiones de literatura anteriores a 2021, tesis y disertaciones no publicadas en revistas,

capítulos de libros, actas de congresos y artículos centrados exclusivamente en el Norte Global, así como aquellos sin datos empíricos o que no abordaban de manera central a la Generación Z o el Sur Global.

El proceso de selección comenzó con la identificación de 108 registros en las bases de datos. Tras eliminar 59 duplicados mediante Zotero como herramienta de gestión de referencias, quedaron 49 artículos para el cribado por título, palabras clave y resumen. De ellos, 32 fueron seleccionados para lectura integral, en la que se aplicaron con mayor detalle los criterios de elegibilidad. Además de la revisión humana, los artículos elegidos se sometieron a un análisis de lenguaje y gramática con ayuda de herramientas de IA, específicamente NotebookLM, Perplexity y Manus. Al final del análisis de elegibilidad, 25 artículos se incluyeron en la síntesis cualitativa.

La calidad metodológica de los estudios incluidos se evaluó con la lista de verificación del Joanna Briggs Institute (JBI) para estudios transversales y cualitativos (Gao; Niu; Yu, 2025), garantizando que solo investigaciones con alto rigor metodológico fueran consideradas en la síntesis final. Este proceso sistemático redujo los sesgos y aumentó la confiabilidad de los resultados de la revisión.

4. Resultados y Discusión

El análisis de los 25 artículos seleccionados revela un panorama complejo y multifacético sobre la gestión de la Generación Z en el Sur Global. Los resultados demuestran que el desempeño de este grupo es muy sensible al clima organizacional, a la calidad de las relaciones interpersonales establecidas con los líderes inmediatos y a la percepción de apoyo y reconocimiento. La discusión siguiente profundiza en los hallazgos, los clasifica conforme al marco CIMO y explora los matices del contexto del Sur Global.

4.1 Síntesis CIMO de los Estilos de Liderazgo

La aplicación del marco CIMO permitió sistematizar las evidencias encontradas en los estudios empíricos y destacó las interconexiones entre los estilos de liderazgo, los mecanismos que activan y los resultados generados. La Tabla 1 presenta una síntesis de las principales intervenciones de liderazgo y sus respectivos mecanismos de influencia y outcomes, a partir de los estudios incluidos en la revisión.

Tabla 1 - Evidencias Encontradas en los Estudios Empíricos

Estilo de Liderazgo	Contexto (Sur Global)	Mecanismo de Influencia	Outcomes (Resultados)

Liderazgo Auténtico	Hostelería (Jordania)	Compromiso Emocional y Confianza	Aumento del task performance y del esfuerzo discrecional (Ababneh; Alnawas, 2022)
Liderazgo Transformacional	Industria Creativa (Indonesia)	Inspiración y Consideración Individual	Reducción del turnover y aumento del compromiso (Jasmine; Utomo, 2024)
Liderazgo Empoderador	Minería (Indonesia) y Tecnología (China)	Autoeficacia y Autonomía Percibida	Dual: comportamiento innovador (+) o agotamiento cognitivo (-) (Zhang; Wang, 2025)
Liderazgo Inclusivo	Servicios (Brasil)	Seguridad Psicológica y Pertenencia	Aumento de la satisfacción y la motivación intrínseca (Vieira; Costa; Santos, 2024)
Liderazgo Humilde	Sector Público (China)	Humildad Intelectual del Líder	Thriving at work (prosperidad en el trabajo) y creatividad (Gao; Niu; Yu, 2025)

Fuente: Elaborado por el autor (2026)

4.2 El Papel Mediador

Un hallazgo recurrente y de gran relevancia en los estudios analizados es la centralidad de la seguridad psicológica como mediadora del desempeño y bienestar de la Generación Z. Para esta generación, percibir que es seguro asumir riesgos interpersonales, expresar ideas divergentes, formular preguntas e incluso cometer errores sin temor a represalias o humillaciones diferencia un liderazgo eficaz de uno ineficaz. En el Sur Global, donde las jerarquías suelen ser más rígidas y la cultura organizacional puede ser más adversa al riesgo, el liderazgo capaz de desmontar barreras de poder y promover escucha activa y respeto mutuo logra niveles significativamente superiores de compromiso emocional (Ababneh; Alnawas, 2022). Este compromiso, a su vez, antecede directamente a la motivación intrínseca y al esfuerzo discrecional, generando mejor desempeño y mayor intención de permanencia. Los líderes que demuestran empatía, ofrecen apoyo y crean un entorno donde los colaboradores se sienten valorados y comprendidos pueden fomentar esta seguridad psicológica, fundamental para el desarrollo de la Generación Z en el trabajo.

4.3 Desafíos Específicos: Youngism, Brain Rot y Exclusión Digital en el Sur Global

La discusión de los resultados muestra que los líderes del Sur Global afrontan barreras y desafíos menos prominentes o manifestados de otra forma en el Norte Global.

El youngism, o discriminación por edad contra los jóvenes, se manifiesta en estereotipos que califican a los profesionales de la Generación Z como “perezosos”, “desleales” o “emocionalmente frágiles” (Hulus; Michaelidou, 2025). Esta discriminación, a menudo sutil, socava la seguridad psicológica y la autoconfianza y puede provocar desvinculación temprana, menor motivación y, en casos extremos, burnout. En entornos donde prevalece el youngism, la Generación Z puede sentirse infravalorada y desmotivada, lo que afecta directamente su productividad y bienestar. Los líderes deben ser conscientes de estos prejuicios y combatirlos activamente, promoviendo una cultura que valore la diversidad generacional.

Paralelamente, el brain rot surge como una variable moderadora negativa, especialmente relevante en un contexto de alta conectividad y consumo de información digital. Se caracteriza por agotamiento cognitivo y menor capacidad de concentración debido al consumo excesivo de contenidos digitales fragmentados y de baja calidad (Yousef et al., 2025). Según los autores, afecta directamente la capacidad de la Generación Z para realizar tareas que exigen concentración prolongada (deep work) y pensamiento crítico. En el trabajo, puede manifestarse como dificultad para mantener la atención, procrastinación y menor calidad de las entregas. Los líderes que apoyan la gestión del tiempo, incentivan pausas, promueven la higiene digital y ofrecen herramientas para organizar la información ayudan a mitigar sus efectos, preservando la capacidad analítica y la productividad. La falta de atención a estos fenómenos puede provocar menor productividad, mayor estrés y más rotación entre los jóvenes profesionales.

Además, aunque la exclusión digital no es exclusiva del Sur Global, alcanza proporciones más significativas en estas regiones. Como se indicó, la caracterización de la Generación Z como “nativos digitales” no es universal y una parte considerable de esta población todavía afronta un acceso limitado o precario a la tecnología (Toboso-Gómez et al., 2025). Esto crea una fuerza laboral heterogénea, donde algunos integrantes pueden carecer de las habilidades digitales esperadas o tener dificultades para adaptarse a entornos laborales muy digitalizados. Los líderes deben estar preparados para ofrecer capacitación y apoyo adecuados, garantizando que todos dispongan de las herramientas y conocimientos necesarios para ejercer sus funciones eficazmente, sin que la exclusión digital se convierta en una barrera para el desarrollo y el desempeño.

4.4 Análisis Crítico de los Estilos Negativos: Mando y Control

En consonancia con la literatura mundial sobre liderazgo y motivación, los estudios realizados en México, Emiratos Árabes Unidos y Brasil confirman que los estilos autocráticos o basados estrictamente en transacciones de recompensa y castigo son rechazados por la Generación Z (Ruiz-Vázquez; Rodríguez-González; Trujillo-Reyes, 2024; Al Amiri; Daradkeh; Al Kaabi, 2019). Estos estilos, fundamentados en un enfoque de mando y control, se perciben como limitadores de la autonomía y creatividad y generan un entorno desmotivador. Su resultado directo es la desvinculación silenciosa (quiet quitting), en la que los colaboradores realizan solo lo mínimo necesario para conservar el empleo, sin invertir esfuerzo discrecional ni pasión. Esto produce bajo desempeño en tareas que exigen creatividad, innovación y proactividad, características muy valoradas en la Generación Z. Esta generación busca líderes que confíen en su capacidad, la involucren en las decisiones y ofrezcan un entorno donde pueda expresar ideas y contribuir significativamente. La persistencia de modelos de mando y control en el Sur Global puede limitar el pleno aprovechamiento de su potencial.

Consideraciones Finales

La eficacia del liderazgo para la Generación Z en el Sur Global depende de la transición de modelos jerárquicos tradicionales a enfoques centrados en el desarrollo humano y la mentoría personalizada. Esta revisión sistemática de la literatura demostró que el desempeño individual de este grupo específico está mediado por estados psicológicos activados por liderazgos relacionales, especialmente el transformacional y el auténtico.

Las principales conclusiones de este estudio indican que el desempeño positivo está mediado, casi universalmente, por el compromiso emocional y la seguridad psicológica. En el contexto específico del Sur Global, los líderes deben prestar atención a barreras sistémicas como el youngism y el brain rot, que pueden comprometer la salud mental y productividad de los subordinados. La capacidad del líder para actuar como mentor y facilitador del uso saludable de la tecnología surge como una competencia crítica para la gestión contemporánea.

Implicaciones Prácticas: Los gestores que operan en economías emergentes deben priorizar la mentoría personalizada y la retroalimentación continua, mitigar los prejuicios generacionales y ofrecer apoyo técnico y emocional para evitar la sobrecarga derivada de la autonomía. Crear un entorno seguro para la innovación constituye una ventaja competitiva para las organizaciones que buscan atraer y retener el talento de la Generación Z.

Referencias

ABABNEH, O. M. A.; ALNAWAS, I. A novel prelude to the talent – total quality management association amongst generation Z: the case of the Jordanian hospitality industry. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, v. 25, n. 5, p. 1247-1277, 2022. Disponible en: https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2151549. Consultado el: 26 ene. 2026.

AL AMIRI, S. S.; DARADKEH, M.; AL KAABI, A. M. Leadership styles and employee engagement in the UAE public sector: the role of Generation Z. International Journal of Organizational Leadership, v. 8, n. 3, p. 15-32, 2019.Disponible en: https://doi.org/10.26803/ijlter.18.9.2. Consultado el: 26 ene. 2026.

BENÍTEZ-MÁRQUEZ, M. D. et al. Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. Frontiers in Psychology, v. 12, art. 736820, 2022. Disponible en: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820. Consultado el: 21 jul. 2026.

DELOITTE. Encuesta Gen Z y Millennial 2025. São Paulo: Deloitte, 2025. Disponible en: https://www.deloitte.com/br/pt/issues/work/genz-millennial-survey.html. Consultado el: 1 abr. 2026.

DENYER, D.; TRANFIELD, D.; VAN AKEN, J. E. Developing design propositions through research synthesis. Organization Studies, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 393-413, mar. 2008.Disponible en: https://doi.org/10.1177/0170840607088020. Consultado el: 15 feb. 2026.

DOAN, H. H.; WU, W. The impact of leadership styles on learning and work outcomes of Generation Z employees: a systematic literature review. The Learning Organization: An International Journal, 2025. Disponible en: https://doi.org/10.1108/TLO-10-2024-0317. Consultado el: 1 abr. 2026.

GAO, C.; NIU, A.; YU, C. The role of intellectual humility leadership on thriving at work and performance of new generation employees. Frontiers in Psychology, v. 16, art. 1673728, 2025. Disponible en: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1673728. Consultado el: 1 abr. 2026.

HULUS, A.; MICHAELIDOU, C. Age discrimination against younger adults in academic and professional settings. Discover Psychology, v. 5, n. 113, 2025. Disponible en: https://doi.org/10.1007/s44202-025-00443-3. Consultado el: 1 abr. 2026.

JASMINE, J. A.; UTOMO, P. The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. Problems and Perspectives in Management, v. 22, n. 4, p. 576-587, 2024. Disponible en: https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43. Consultado el: 1 abr. 2026.

KATSAROS, K.K. Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. Administrative Scienses, v. 14, n. 163, p. 1-13, 2025. Disponible en: https://doi.org/10.3390/admsci14080163. Consultado el: 25 ene. 2026.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. TheBMJ, v. 372, n. 71, 2021. Disponible en: https://doi.org/10.1136/bmj.n71. Consultado el: 1 abr. 2026.

PHAM, T. et al. A bibliometrics analysis of studies on Generation Z's self-perceived careers. Cogent Business & Management, v. 11, NO. 1, 2327120, 2024.Disponible en: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2327120. Consultado el: 25 ene. 2026.

RUIZ-VÁZQUEZ, M.H.; RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ, F.G.; TRUJILLO-REYES, J. C. Personality and leadership style in generation Z:A quantitative study in a higher education institution in Mexico. OmniaScience v. 20, n. 1, p. 170-192, 2024.Disponible en: https://doi.org/10.3926/ic.2383. Consultado el: 10 feb. 2026.

SIGAEVA, N. et al. In search of effective Gen Z engagement in the hospitality industry: revisiting issues of servant and authentic leadership. Sustainability, v. 14, n. 20, art. 13105, 2022. Disponible en: https://doi.org/10.3390/su142013105. Consultado el: 1 abr. 2026.

TOBOSO-GÓMEZ, J. D. et al. A systematic review and bibliometric analysis of studies on Generation Z and the hotel industry: past, present and future agenda. Systems, v. 13, n. 11, art. 989, 2025. Disponible en: https://doi.org/10.3390/systems13110989. Consultado el: 1 abr. 2026.

VIEIRA, J..; COSTA, C.G da.; SANTOS, V. Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. Administrative Sciences, v. 14, n. 49, p. 1-24, 2024.Disponible en: https://doi.org/10.3390/admsci14030049. Consultado el: 25 feb. 2026.

YOUSEF, A. M. F. et al. Demystifying the new dilemma of brain rot in the digital era: a review. Brain Sciences, v. 15, n. 3, art. 283, 2025. Disponible en: https://doi.org/10.3390/brainsci15030283. Consultado el: 1 abr. 2026.

ZHANG, G.; WANG, Y. Empowerment or burden? The impact of empowering leadership on Generation Z knowledge workers retention willingness. Frontiers in Psychology, v. 16, art. 1706788, 2025. Disponible en: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1706788. Consultado el: 1 abr. 2026.