



**El rol del liderazgo en la comunicación intergeneracional dentro de la constructora
Arquitectura y Concreto, regional Antioquia**

Laura Aguilar Gaitán

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Comunicación
Organizacional

Directora

Maria Victoria Pabón Montealegre. Magíster en Ciencias de la Comunicación

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ciencias Sociales
Maestría en Comunicación Organizacional
Medellín, Antioquia, Colombia
2026

Enero, 2026

“El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”.

Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Laura Aguilar G.

Laura Aguilar Gaitán

Comunicadora Social y Periodista

Especialista en Gerencia de Mercadeo y Ventas

Dedicatoria

A mis papás, Manu y mis abuelos; a Nata, Simón, Sebas y Mari Sofi, por inspirarme, aconsejarme y motivarme a seguir; y a Milo, mi ángel de la guarda de cuatro patas.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta tesis. A mis papás, Manu y mis abuelos, por su amor, paciencia y por enseñarme, con su ejemplo de vida, a enfrentar los retos y crecer con cada uno de ellos; a Nata y Simón, por sus consejos y por impulsarme a seguir; y a Sebas y Mari Sofí, por inspirarme y motivarme a lo largo de todo este proceso.

A la profe Vicky, por su valiosa guía, su tiempo y su compromiso, que fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo. A Milo, por acompañarme en tantas traspachadas.

A mi familia AyC, por verme crecer, apoyarme y enseñarme la importancia de dejar una huella en el mundo. Y finalmente, a Medellín, la ciudad que me acogió desde hace dos años y medio, por darme un espacio para crecer académica, personal y profesionalmente... por enseñarme a soñar en grande.

Tabla de contenido

Resumen	11
Abstract	11
Introducción	13
Justificación	14
Planteamiento del problema	14
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Marco referencial	16
Las generaciones dentro de las organizaciones.....	16
Gestión del liderazgo en equipos multigeneracionales.....	17
Comunicación intergeneracional.....	18
Cultura Organizacional.....	19
Liderazgo intergeneracional y cultura organizacional.....	21
Estado del arte.....	22
La comunicación y las generaciones dentro de las organizaciones.....	23
Liderazgo y diversidad generacional.....	24
Marco conceptual	25
Contexto del sector de la construcción en Colombia.....	25
Arquitectura y Concreto como caso organizacional diferenciado.....	26
Plataforma estratégica y dinámica organizacional.....	27
Liderazgo y comunicación.....	28
La comunicación organizacional en Arquitectura y Concreto.....	29
Metodología	29
Fase Cuantitativa.....	32
Tipo de estudio.....	32
Técnica e instrumento.....	32
Fase cualitativa.....	33
Técnicas de investigación.....	33
Entrevistas semiestructuradas.....	33
Observación participante.....	33
Población y muestra.....	34
Integración de los resultados.....	35
Consideraciones éticas.....	35
Instrumento de Campo.....	36
Análisis de resultados	36
Objetivo Específico 1:.....	36
Objetivo Específico 2: Determinar los estilos de comunicación más efectivos para cada generación dentro de un contexto organizacional compartido.....	42
- Generación Z.....	47
- Millennials.....	47

- Generación X.....	47
- Baby Boomers.....	47
Objetivo Específico 3:.....	50
Objetivo Específico 4:.....	57
Conclusiones.....	62
Referencias.....	72

Lista de tablas

Tabla 1. Categorías analíticas para el análisis de la información

Lista de Anexos

Anexo 1. Matriz metodológica de la investigación.

Lista de figuras

Figura 1. Diseño metodológico de la investigación.

Figura 2. Distribución generacional de los colaboradores de Arquitectura y Concreto.

Figura 3. Estilo predominante en los equipos de trabajo dentro de Arquitectura y Concreto.

Figura 4. Nivel de satisfacción frente a los estilos de trabajo en equipos de Arquitectura y Concreto.

Figura 5. Nivel de satisfacción frente a los estilos de trabajo en equipos de Arquitectura y Concreto.

Figura 6. Canales de comunicación utilizados con mayor frecuencia en el trabajo por los colaboradores de Arquitectura y Concreto.

Figura 7. Frecuencia y uso de canales de comunicación durante el trabajo en Arquitectura y Concreto

Figura 8. Percepción de claridad y efectividad en los mensajes recibidos a través de los canales oficiales en Arquitectura y Concreto.

Figura 9. Flujos de comunicación más útiles en el trabajo de los colaboradores de Arquitectura y Concreto.

Figura 10. Percepción de confianza de los colaboradores de Arquitectura y Concreto al comunicarse con su líder directo.

Figura 11. Percepción de los colaboradores frente a la coherencia del liderazgo entre discurso y acción.

Figura 12. Percepción de los colaboradores frente a la transmisión de los valores corporativos en la forma de actuar del líder.

Figura 13. Estilo de liderazgo percibido por los colaboradores de Arquitectura y Concreto.

Figura 14. Percepción de claridad en los mensajes transmitidos por el líder directo en Arquitectura y Concreto.

Figura 15. Percepción de acompañamiento por parte del líder directo en Arquitectura y Concreto.

Figura 16. Percepción de la integración y el respeto entre las diferentes generaciones de la empresa.

Figura 17. Percepción de la integración y el respeto entre las diferentes generaciones de la empresa discriminado por generación.

Figura 18. Percepción de confianza en equipos multigeneracionales.

Figura 19. Percepción de cooperación en equipos multigeneracionales.

Figura 20. Alineación percibida entre valores personales y valores corporativos.

Figura 21 Percepción de confianza en equipos multigeneracionales.

Figura 22. Percepción de cooperación en equipos multigeneracionales.

Figura 23. Alineación percibida entre valores personales y valores corporativos.

Figura 24. Modelo de liderazgo intergeneracional consciente basado en la comunicación organizacional

Resumen

La presente investigación analiza el rol del liderazgo en la gestión de equipos intergeneracionales, considerando la comunicación estratégica como un factor clave para potenciar el desempeño y la cohesión organizacional en la regional Antioquia de la constructora Arquitectura y Concreto. El estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, que integró una fase cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta a 210 colaboradores y una fase cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas.

Los resultados evidencian que la coexistencia de distintas generaciones no genera brechas estructurales en las formas de interacción ni en la apropiación de la cultura organizacional. Por el contrario, se identifican patrones transversales como la preferencia por el trabajo colaborativo, altos niveles de satisfacción y una adecuada adaptación al uso de herramientas digitales. Las diferencias observadas responden principalmente al rol desempeñado, al contexto operativo y al momento del ciclo profesional, más que a la pertenencia generacional.

Asimismo, se concluye que la efectividad de la comunicación organizacional depende menos del canal utilizado y más de la articulación de los flujos comunicativos, destacándose la comunicación horizontal como fortaleza y el flujo ascendente y la retroalimentación como oportunidades de mejora. El liderazgo emerge como un eje articulador entre comunicación y cultura organizacional, favoreciendo la integración intergeneracional y contribuyendo a la cohesión y el desempeño de los equipos.

Palabras clave: Comunicación intergeneracional; liderazgo organizacional; cultura organizacional; comunicación estratégica; gestión de equipos.

Abstract

This research analyzes the role of leadership in the management of intergenerational teams, considering strategic communication as a key factor in enhancing organizational performance and cohesion within the Antioquia regional office of the construction company Arquitectura y Concreto. The study followed a mixed-methods approach, combining a quantitative phase based

on a survey administered to 210 employees with a qualitative phase consisting of semi-structured interviews.

The findings indicate that the coexistence of different generations does not produce structural gaps in interaction patterns or in the appropriation of organizational culture. Instead, transversal patterns emerge, including a preference for collaborative work, high levels of satisfaction, and broad adaptation to digital tools. The differences identified are mainly related to organizational roles, operational contexts, and stages of the professional life cycle rather than to generational membership.

Furthermore, the effectiveness of organizational communication is shown to depend less on specific communication channels and more on the articulation of communicative flows. Horizontal communication stands out as a key strength, while upward communication and feedback represent relevant areas for improvement. Leadership emerges as a central mediating factor between communication and organizational culture, fostering intergenerational integration and contributing to team cohesion and performance.

Keywords: Intergenerational communication; organizational leadership; organizational culture; strategic communication; team management.

Introducción

Las generaciones varían en su manera de ver el mundo y de relacionarse con el entorno, diferencias que se explican en parte por los contextos y necesidades a las que se han visto expuestas y que han marcado su respuesta ante distintas situaciones. En particular, Mannheim & de la Yncera (1993) en *El problema de las generaciones*, mencionan que las generaciones no son sólo una cuestión de edad sino de vivencias colectivas; o Leccardi & Feixa (2011) en *El concepto de generación en las teorías sobre la juventud* identifican este concepto como un grupo de personas que comparten experiencias históricas y sociales.

Desde el marketing, las generaciones son realidades distintas que moldean el mundo de las sociedades ya que, según Chacón Arenas (2019), han marcado la necesidad de un cambio de mentalidad dentro de los ejecutivos de mercadotecnia. Esto con la finalidad de facilitar una segmentación de públicos y responder a unas necesidades claras en las que hoy intervienen diferentes dinámicas de comunicación. Un fenómeno que además amerita una discusión a partir de clases sociales, ubicación geográfica, entre otras, que también interactúan con esas dinámicas dentro de una época determinada.

Nos encontramos en un mundo cada vez más conectado en donde la globalización ha reducido considerablemente las brechas idiomáticas y culturales. Esta nueva realidad ha dado paso a una cultura global donde las personas comienzan a generar afinidades entre sí, más allá de su nacionalidad, religión o cultura. Estas nuevas afinidades se construyen sobre ideologías compartidas que surgen de situaciones y necesidades comunes, muchas de las cuales están determinadas por la edad. En este contexto, toma relevancia el enfoque generacional para entender las dinámicas sociales.

Actualmente, existe la necesidad de comprender las dinámicas generacionales, especialmente en los entornos organizacionales. Autores como Navós & Rau (2017) aseguran que la cultura organizacional ya no puede entenderse sin considerar las diferencias generacionales, pues las

nuevas generaciones tienen formas de trabajar, expectativas y valores muy diferentes a las anteriores.

Justificación

La presente investigación parte del reconocimiento de que el factor más importante en la gestión de equipos diversos es la comunicación intergeneracional. En organizaciones donde conviven múltiples generaciones, la comunicación no solo transmite información, sino que también construye vínculos, reduce barreras culturales y promueve la integración de perspectivas distintas.

En este contexto, el liderazgo multigeneracional se convierte en un facilitador clave: su rol consiste en crear espacios de diálogo, interpretar las necesidades y expectativas de cada generación, y transformar la diversidad en una oportunidad de aprendizaje colectivo. Un líder que gestiona la comunicación de manera efectiva puede alinear motivaciones heterogéneas hacia un objetivo común, garantizando cohesión, confianza y sentido compartido de propósito.

De esta manera, la comunicación intergeneracional se configura como la herramienta estratégica que permite a las organizaciones mantener una cultura coherente, adaptarse a los cambios y aprovechar la riqueza de los diferentes estilos de trabajo. Al mismo tiempo, fortalece el liderazgo y potencia la innovación, asegurando que las diferencias no representan barreras, sino que se conviertan en motores de crecimiento y sostenibilidad.

Planteamiento del problema

En la actualidad, las organizaciones se caracterizan por la convivencia de diversas generaciones dentro de sus equipos de trabajo, cada una con estilos de comunicación, formas de relacionamiento y expectativas frente al liderazgo diferentes. Esta diversidad generacional representa tanto una oportunidad como un desafío para las empresas, especialmente en la manera en que los líderes logran comunicarse de forma efectiva con sus equipos.

Cuando la comunicación intergeneracional no es gestionada adecuadamente, pueden presentarse dificultades en la comprensión de mensajes, en la alineación de objetivos y en la construcción de relaciones de confianza, lo que impacta directamente el ejercicio del liderazgo y el clima organizacional. En este contexto, la comunicación se convierte en un elemento clave para facilitar la interacción entre generaciones y fortalecer las dinámicas de liderazgo dentro de la organización.

Por lo anterior, surge la necesidad de indagar acerca de cómo la comunicación intergeneracional influye en la práctica del liderazgo dentro de las organizaciones, específicamente en el contexto de la Regional Antioquia de la constructora Arquitectura y Concreto. A partir de esta problemática, se plantean el objetivo general y los objetivos específicos que orientan el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Objetivo general

Analizar el rol del liderazgo en la gestión de equipos intergeneracionales, considerando la comunicación estratégica para potenciar su desempeño y cohesión en la regional Antioquia de la constructora Arquitectura y Concreto.

Objetivos específicos

- Comprender las características, necesidades y estilos de interacción de los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z dentro de la regional Antioquia de la constructora Arquitectura y Concreto.
- Determinar los estilos de comunicación más efectivos para cada generación dentro de un contexto organizacional compartido.
- Comprender el papel del liderazgo como factor clave en la comunicación y en la consolidación de la cultura organizacional.
- Entender cómo la comunicación entre generaciones influye en la percepción de la cultura organizacional.

En este contexto, la convivencia de distintas generaciones representa un reto y, a la vez, una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional. La comunicación intergeneracional se convierte en el eje que permite integrar visiones, estilos de trabajo y expectativas diversas, generando cohesión y potenciando la capacidad de innovación de los equipos. De allí la importancia de analizar cómo los líderes pueden gestionar dicha comunicación para consolidar un ambiente laboral inclusivo, dinámico y orientado al logro de los objetivos comunes.

Marco referencial

Las generaciones dentro de las organizaciones

En 1993, Mannheim, K., & de la Yncera, I. S, identificaron que la generación no es solo cuestión de edad, sino el resultado de vivencias colectivas que forman la percepción del mundo y la manera en que los individuos conviven. Más allá del año de nacimiento, lo que define a una generación es el contexto histórico, social y cultural en el que se desarrollan los acontecimientos que marcan su pensamiento y comportamiento.

A lo largo del tiempo, las sociedades han vivido transformaciones culturales que han dado forma a nuevas mentalidades colectivas. Es importante resaltar que cada generación crece bajo circunstancias distintas, lo que de alguna manera puede influir en sus valores, aspiraciones y formas de relacionarse con el entorno. Esto se puede identificar en el contexto laboral, donde la diversidad generacional puede representar tanto un desafío como una oportunidad para las organizaciones.

Las nuevas generaciones se logran adaptar a los cambios, los impulsan y además desafían los paradigmas establecidos y redefinen la manera en que concebimos el trabajo, la tecnología, la comunicación y la toma de decisiones.

Según Díaz, López y Roncallo (2017), la **generación Baby Boomer**, nacida entre 1946 y 1964, se caracteriza por su fuerte ética de trabajo, compromiso organizacional y capacidad de adaptación tecnológica, manteniéndose activa en procesos de transferencia de conocimiento.

Respecto a la **generación X**, los autores explican que comprende a los nacidos entre 1965 y 1981. Son individuos independientes y pragmáticos, enfocados en equilibrar vida laboral y

personal, menos leales que los Boomers, pero muy orientados al reconocimiento y crecimiento profesional.

Díaz, López y Roncallo (2017) describen a los **Millennials**, nacidos entre 1980 y 2000, como una generación altamente digitalizada, abierta a la diversidad, menos apegada a las organizaciones tradicionales y en constante búsqueda de desarrollo personal y profesional.

Por otro lado, la **generación Z**, nacida entre 2000 y 2012, prefiere el aprendizaje experimental, observando y haciendo en lugar de seguir métodos tradicionales (Chaluisa, Andrade, Morales & Chicaiza, 2024). Gracias a su familiaridad con la tecnología, utilizan herramientas como la realidad virtual y la realidad aumentada para adquirir conocimientos. Además, se destacan por su espíritu emprendedor, su interés en el consumo ético y su apertura hacia la diversidad e inclusión. Según los autores, su tendencia a cambiar de empleo con facilidad representa un desafío para las organizaciones, que deben ofrecer ambientes flexibles, inclusivos y oportunidades constantes de desarrollo profesional para atraer y retener su talento.

Actualmente, las empresas están conformadas por personas de distintas generaciones, cada una con formas diversas de percibir y entender el mundo.

Esta coexistencia de perspectivas puede enriquecer el entorno organizacional, pero también demanda estrategias de gestión que faciliten la convivencia y potencien el talento intergeneracional. Actualmente existen 4 generaciones relacionándose dentro del caso específico de Arquitectura y Concreto, las cuales son: Baby Boomers, generación X, Millennials y Generación Z.

Gestión del liderazgo en equipos multigeneracionales

Según Álvarez Kelsey (2020) “Los líderes cumplen un papel esencial en el funcionamiento de cualquier organización, pues de ellos depende orientar la dirección, generar un clima organizacional favorable y planear estratégicamente para alcanzar los objetivos” (como se cita en Ortiz et al., 2024, p.4). En este sentido, la correcta gestión de la diversidad generacional adquiere un rol central, ya que, como señalan Moldes y Gómez (2021), citados en el mismo texto, son los propios líderes quienes deben encabezar este proceso a través de un estilo de dirección que combine la colaboración con la inteligencia emocional. Dicho enfoque, conocido como liderazgo

intergeneracional, se fundamenta en la comunicación eficaz como herramienta clave para lograr compromiso, cohesión y un aprovechamiento equilibrado de las distintas perspectivas y capacidades que aporta cada generación al entorno laboral, así como lo explican Ortiz et al (p.7)

Comunicación intergeneracional

El reto de generar una comunicación efectiva entre las generaciones no es solo coordinar tareas, sino conectar profundamente con personas que tienen códigos, valores y formas de ver la vida diferentes.

Según Goldhaber (1984), “cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información” (como se cita en Rivera et al 2005 p.35) . La comunicación se comprende como un elemento inherente al ser humano, fundamental para establecer conexiones con los otros y articular intereses diversos. En el contexto organizacional, donde coexisten múltiples generaciones, una comunicación bien planificada permite alinear dichos intereses, tomando en cuenta las percepciones y aspiraciones propias de cada grupo generacional.

Dentro de los contextos generacionales existen algunas creencias y normas que influyen en la manera en que las personas se comportan dentro de una organización. Según Mannheim y Yncera (1996), estas creencias se forman a partir de experiencias compartidas dentro de un mismo período histórico, dando lugar a patrones de pensamiento y comportamientos que se vuelven comunes en cada generación.

Edgar Schein, citado en Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico (2015), identifica estas creencias y normas como “supuestos básicos subyacentes”, es decir, principios arraigados que determinan la forma en que las personas perciben, piensan y actúan dentro de una organización.

De acuerdo con Hackers del Talento (s.f), el liderazgo contemporáneo enfrenta el reto de gestionar equipos conformados por múltiples generaciones, cada uno con estilos de comunicación, motivaciones y expectativas diferenciadas, lo cual demanda enfoques de liderazgo más flexibles y empáticos.

En este sentido, los **Baby Boomers** valoran la estabilidad y el respeto, con preferencia por entornos estructurados y comunicaciones formales. La **Generación X** busca autonomía y eficiencia, prefiere trabajar de forma independiente y comunicarse mediante canales directos como el correo electrónico. Los **Millennials**, por su parte, se orientan hacia el crecimiento profesional y el propósito, sintiéndose más cómodos en entornos colaborativos y flexibles, con líderes que les ofrezcan retroalimentación continua. Finalmente, la **Generación Z** valora la inclusión, la autenticidad y la conexión con causas significativas, mostrando afinidad por canales digitales y entornos donde pueden expresarse libremente.

Los estudios de Elton Mayo (1924–1927), citados en Alcaraz et al. (2016), y retomados por Henao (2020), contribuyeron al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, la cual resalta la importancia de los recursos humanos en la organización y reconoce que “el trabajador no actúa únicamente por incentivos económicos, sino también por la satisfacción de necesidades psicológicas y sociales” (p.13).

En este contexto, la comunicación adquiere un papel central al constituirse como el eje mediante el cual se construyen vínculos, se comparten significados y se favorece un entorno laboral más humano y colaborativo. En consecuencia, las diferencias generacionales no sólo representan estilos diversos de interacción, sino que también inciden directamente en la eficacia de los procesos comunicativos dentro de las organizaciones, lo cual exige un liderazgo flexible y sensible a los múltiples lenguajes y códigos propios de cada generación.

Cultura Organizacional

La definición de cultura organizacional de Schein (1984, citado en De Souza, 1998) establece que:

La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas, y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (De Souza, 1998, p. 2).

Cada generación trae experiencias, perspectivas y maneras de interpretar el mundo, lo que impacta en cómo se construyen y transforman las estructuras organizacionales a lo largo del tiempo.

Para comprender cómo se estructura y evoluciona la cultura organizacional, Schein (1988), como se citó en Pedraza-Álvarez et al. (2015), la divide en tres niveles fundamentales, los cuales permiten analizar desde los aspectos más visibles hasta los más profundos dentro de una organización.

En este sentido, Schein conceptualiza la cultura organizacional como un sistema de niveles interrelacionados que conforman las creencias y presunciones básicas de la organización:

El nivel 1, denominado producciones, está dado por el entorno físico y social de la organización. En este nivel es posible observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, así como la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2 corresponde a los valores, los cuales reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y orientan las normas de comportamiento, pudiendo ser validados cuando reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3 hace referencia a las presunciones subyacentes básicas, las cuales permiten la solución de problemas cuando estas se han dado de manera repetida y terminan por asentarse de forma duradera en la cultura organizacional.

(Schein, 1988, como se citó en Pedraza-Álvarez et al., 2015, p. 17).

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional no solo es el resultado de decisiones estratégicas o normas internas, sino además de la influencia de las generaciones adoptando, interpretando y transmitiendo ciertos valores. Cada generación aporta nuevos enfoques, expectativas y formas de trabajar que pueden ser un reto o pueden reforzar los principios establecidos dentro de una organización.

Es común observar cómo los valores y creencias se transforman con el tiempo en entornos laborales donde coexisten diversas generaciones, ya sea por la necesidad de adaptación a nuevos contextos o por la influencia de tendencias globales en una gestión organizacional.

Según Belalcázar (2012), la cultura organizacional está compuesta por diversos elementos fundamentales que influyen directamente en la identidad y el funcionamiento de una organización. Entre estos se encuentran los valores compartidos, los cuales actúan como pilares de la identidad organizacional y orientan la toma de decisiones; los héroes, entendidos como figuras emblemáticas que representan los ideales y principios de la organización; los rituales y ceremonias, que refuerzan la cohesión interna y consolidan la cultura organizacional a través de prácticas simbólicas; y las redes de comunicación interna, que facilitan la transmisión de la cultura, fortaleciendo la identidad colectiva y asegurando la continuidad de los valores dentro de la organización.

Desde una perspectiva más amplia, estos elementos no solo son esenciales en el contexto organizacional, sino que también tienen una similitud con las dinámicas generacionales, ya que cada generación desarrolla su propia identidad cultural a partir de valores, referentes y prácticas compartidas. De esta manera, se podría decir que funcionan de manera similar a pequeñas organizaciones en las que la transmisión de significados, la identificación con modelos simbólicos y la construcción de rituales desempeñan un papel clave en el desempeño del grupo.

Liderazgo intergeneracional y cultura organizacional.

En las organizaciones, la interacción entre distintas generaciones no solo incide en la dinámica de trabajo, sino que también configura la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y prácticas que orientan el comportamiento de las personas. En este escenario, el liderazgo adquiere un papel estratégico y determinante, al ser el encargado de integrar las llamadas “pequeñas organizaciones generacionales” dentro de equipos de trabajo multigeneracionales. A través de la inspiración, la movilización y una comunicación eficaz, apoyadas en la inteligencia emocional y la construcción de confianza, el líder intergeneracional transforma las diferencias generacionales en oportunidades de crecimiento colectivo, fortaleciendo la cohesión, la innovación y la productividad organizacional.

Estado del arte

En los últimos años, la comunicación intergeneracional ha sido objeto de estudio principalmente desde una perspectiva descriptiva. Esto evidencia una nueva percepción sobre quienes habitan las organizaciones y, al mismo tiempo, revela la necesidad de avanzar hacia investigaciones más profundas que superen lo descriptivo y aborden aspectos internos de esta dinámica.

Así es como aseguran Laiton y Duque (2025) al afirmar que “la diversidad generacional no solo debe ser vista como un aspecto meramente demográfico, sino como una oportunidad para enriquecer la cultura corporativa y mejorar la toma de decisiones” (p. 14).

Lo anterior refleja que el fenómeno de las relaciones intergeneracionales dentro de las organizaciones está comenzando a cobrar mayor relevancia. A medida que se le preste más atención, podrá contribuir significativamente a generar dinámicas laborales más positivas y efectivas.

Así mismo, Laiton y Duque (2025) destacan que “la gestión adecuada de la diversidad generacional se interrelaciona estrechamente con la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, ya que un entorno laboral inclusivo puede motivar a los empleados y maximizar su productividad” (p. 16). Lograr un balance entre las diferencias de edad, la integración entre generaciones y una cultura laboral diversa representa un constante desafío, por ello y según los autores:

La transferencia del conocimiento entre las generaciones y el aprovechamiento de las contribuciones únicas de cada grupo son esenciales para el éxito organizacional, donde las experiencias de los más veteranos complementan las nuevas ideas y habilidades tecnológicas de las generaciones más jóvenes. (Laiton y Duque, 2025, p.17)

El creciente volumen de investigación, especialmente en los últimos cinco años, sigue siendo mayormente descriptivo, en lugar de explorar los fundamentos teóricos del constructo generacional. Así, aunque el estado del arte sobre la comunicación intergeneracional en las organizaciones aún no presenta un desarrollo amplio, es posible realizar un análisis a partir de textos académicos relacionados con la comunicación y las generaciones.

La comunicación y las generaciones dentro de las organizaciones.

Analizando los artículos académicos frente a las generaciones dentro de las organizaciones, se deduce que, en un entorno organizacional diverso, la comunicación intergeneracional juega un papel crucial en la cohesión y efectividad de los equipos de trabajo. La coexistencia de diferentes generaciones dentro de una misma organización implica la convivencia e interacción de múltiples perspectivas, valores y estilos de trabajo, lo que puede representar un reto y una oportunidad a su vez.

Cuando la diversidad se gestiona de manera estratégica se convierte en una fortaleza creando espacios de aprendizaje mutuo, innovación y aprendizaje potencializados. La comunicación se convierte en el puente que facilita esta integración, permitiendo la construcción de una identidad organizacional común sin que se pierdan las particularidades de cada grupo generacional.

Según Belalcázar (2012), las redes de comunicación interna cumplen un papel clave en la identidad y el funcionamiento organizacional, ya que permiten difundir valores y conocimientos, al tiempo que favorecen la resolución de conflictos, fortalecen el sentido de pertenencia y contribuyen a la alineación de objetivos comunes dentro de la organización.

Cuando se prevé estratégicamente la comunicación efectiva en un equipo con diversidad de edades y experiencias, donde además de implementar mecanismos que les permitan sentirse escuchados y partícipes; se potencia la capacidad de abordar problemas desde múltiples perspectivas, aportando además a la creatividad e innovación para adaptarse a un entorno en constante cambio.

“La comunicación intergeneracional en un logro social complejo, mediado por las actitudes, creencias y expectativas de los participantes en la interacción, quienes desarrollan estrategias de acomodación o ajuste ante los interlocutores para alcanzar metas y satisfacer necesidades de orden interpersonal y/o intergrupales”. (Pérez y Smith, 2008, p.591).

Para aprovechar y gestionar la comunicación entre generaciones dentro de las organizaciones, se vuelve fundamental aprovechar la diversidad que convive en un mismo entorno laboral. Es inevitable evitar que las generaciones trabajen de manera distinta. Cuando estas diferencias se

logran manejar de manera estratégica, se pueden convertir en grandes oportunidades que impactan en mejores resultados.

Liderazgo y diversidad generacional

En diversos artículos académicos y estudios e investigaciones publicadas, el liderazgo intergeneracional emerge como un enfoque clave para la gestión de equipos multigeneracionales. De acuerdo con de Asís Aguado (2019), este tipo de liderazgo debe entenderse como una habilidad básica del líder organizacional, definida como “la capacidad de integrar a los miembros de la organización en una unidad de trabajo que aproveche las diferencias intergeneracionales para el enriquecimiento individual y colectivo, transformando la diversidad en una ventaja competitiva” (p. 102). Esta concepción es retomada y ampliada por Ortiz et al. (2024), quienes señalan que el liderazgo intergeneracional consiste en la habilidad del líder para identificar y sacar provecho de la diversidad multigeneracional, fortaleciendo el trabajo en equipo y el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización.

Un elemento recurrente en los estudios analizados es la identificación de las habilidades y competencias necesarias del líder intergeneracional. Ortiz et al. (2024) destacan que el liderazgo intergeneracional puede concebirse como “un estilo específico de dirección de personas que, alineado con el liderazgo colaborativo, prioriza el factor generacional combinado con la inteligencia emocional para conseguir una comunicación eficaz” (p. 7). Señalan además que estas competencias no solo son individuales, sino que deben asumirse como una competencia organizacional, integrando habilidades transversales y específicas orientadas a la gestión efectiva del talento multigeneracional.

Entre las competencias transversales más relevantes, estos artículos coinciden en resaltar la inteligencia emocional y la perspectiva generacional, las cuales permiten al líder comprender las necesidades, motivaciones y capacidades de las distintas generaciones así como adaptar su estilo de comunicación y gestión. A su vez, se identifican competencias específicas asociadas a comportamientos como la comunicación eficaz, el trabajo colaborativo, la formación continua, el reconocimiento del desempeño, la conciliación laboral y la creación de entornos de trabajo positivos (Observatorio GT, 2018, como se citó en de Asís Aguado, 2019; Ortiz et al., 2024).

Es importante analizar además que estos autores advierten de los riesgos de la estigmatización generacional. De Asís Aguado (2019) enfatiza que, aunque la diversidad generacional debe ser considerada en el diseño de estrategias de liderazgo, “resulta fundamental evitar los estereotipos y las sobregeneralizaciones, dado que las experiencias individuales pueden variar significativamente incluso dentro de una misma generación” (p. 106). En esta línea, los estudios antes mencionados, coinciden en que la gestión eficaz de equipos multigeneracionales debe basarse tanto en el reconocimiento de las diferencias como en la identificación de las similitudes entre generaciones, las cuales constituyen un punto de partida para fomentar la cooperación y el aprendizaje mutuo.

En relación con la planificación del liderazgo intergeneracional, los autores analizados sostienen que una estrategia efectiva debe contemplar acciones orientadas a fortalecer la comunicación adaptada, promover espacios de colaboración entre generaciones y desarrollar líderes flexibles, capaces de responder a los desafíos actuales y futuros del entorno laboral (de Asís Aguado, 2019; Ortiz et al., 2024). Las organizaciones que gestionan adecuadamente su diversidad generacional se consolidan como espacios inclusivos, con mayor capacidad de innovación, retención del talento y fortalecimiento de su cultura organizacional.

Marco conceptual

Contexto del sector de la construcción en Colombia

El sector de la construcción en Colombia ha experimentado un comportamiento complejo durante los últimos años, marcado por ciclos de desaceleración, ajustes financieros y transformaciones en la dinámica del mercado inmobiliario. Según el Informe de Actividad Edificadora de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL, 2025), durante el año 2025 el desempeño del sector fue inferior al de la economía nacional. Mientras el Producto Interno Bruto (PIB) total del país creció alrededor del 2,8 %, el PIB del sector construcción registró una contracción del -2,7 %.

Para Camacol (2025), este comportamiento estuvo explicado principalmente por el resultado negativo del sector edificador (-8,1 %) y de la producción residencial (-6,4 %), los cuales

completaron dos años consecutivos de contracción. A pesar de este escenario, el mercado de vivienda nueva presentó señales mixtas de recuperación. En lo corrido de 2025, los lanzamientos de vivienda crecieron un 12,9 % y las ventas aumentaron un 11,8 %, lo que sugiere una reactivación parcial de la demanda. Sin embargo, este crecimiento no se tradujo en un mayor inicio de obras, dado que las iniciaciones de proyectos cayeron un -17,7 %, reflejando la cautela de las empresas constructoras frente a las condiciones financieras y del mercado.

En términos productivos, mientras las obras civiles registraron un crecimiento cercano al 9%, este dinamismo no logró compensar la caída en la inversión en vivienda (-7,7 %) ni la reducción de la producción residencial. A septiembre de 2025, se evidenció una disminución aproximada de 1,3 millones de metros cuadrados en proceso de construcción de vivienda, lo que confirma una menor actividad edificadora en el país. (CAMACOL, 2025).

Según el informe de Camacol (2025), el impacto sobre el empleo también fue significativo. En octubre de 2025, el sector de la construcción registró una pérdida cercana a 68 mil puestos de trabajo, a pesar de que la tasa de desempleo nacional se ubicó en 8,2 %, mostrando una mejora frente al año anterior. A nivel regional, el comportamiento fue desigual, destacándose resultados desfavorables en ciudades como Medellín, donde el sector presentó una de las mayores caídas en generación de empleo.

Este contexto evidencia un entorno sectorial retador, caracterizado por la incertidumbre, la necesidad de eficiencia operativa y la gestión cuidadosa del talento humano, elementos que influyen directamente en las dinámicas organizacionales y en los estilos de liderazgo requeridos para sostener la estabilidad y el desempeño empresarial.

Arquitectura y Concreto como caso organizacional diferenciado

En el marco de la desaceleración generalizada del sector constructor colombiano, Arquitectura y Concreto se consolida como un caso organizacional diferenciado, al lograr mantener una operación estable y resultados positivos sustentados en su capacidad operativa, visión estratégica y solidez financiera.

Durante el año 2025, la compañía registró ventas por aproximadamente 2,3 billones de pesos entre enero y octubre, lo que representó un crecimiento del 14 % frente al año anterior.

(Comunicado de interno, 2025). Este desempeño adquiere especial relevancia al contrastarse con la contracción del sector edificador y la reducción de las iniciaciones de obra reportadas a nivel nacional. En materia de empleo, la organización proyectó la generación de más de 3.000 empleos directos e indirectos, asociados al lanzamiento y planeación de nuevos proyectos. (Comunicado interno, 2025). Es importante precisar que esta cifra corresponde a una estimación prospectiva, dado que la ejecución de los proyectos inmobiliarios se activa de manera gradual una vez se alcanza el punto de equilibrio comercial, momento a partir del cual se inicia formalmente la construcción y la contratación directa de mano de obra.

La estabilidad y confiabilidad de Arquitectura y Concreto se ven respaldadas por su reconocimiento financiero y reputacional. En este sentido, la empresa es la única constructora colombiana que cuenta con la calificación A+ otorgada por Fitch Ratings, distinción que certifica su solidez financiera, su capacidad de cumplimiento y su confiabilidad frente a inversionistas, aliados estratégicos y clientes. Adicionalmente, la organización ha obtenido la certificación Best Place to Live, la cual reconoce a la empresa como una constructora que desarrolla y gestiona los mejores lugares para vivir, integrando criterios de calidad, bienestar, sostenibilidad y experiencia para las personas.

En coherencia con su estrategia de crecimiento, Arquitectura y Concreto ha fortalecido su proyección internacional mediante su expansión al mercado de República Dominicana, ampliando su alcance más allá del territorio colombiano. Este proceso de internacionalización implica nuevos retos organizacionales y culturales, que demandan prácticas de liderazgo capaces de gestionar equipos diversos, alinear objetivos y mantener la cohesión en contextos de cambio y crecimiento.

Plataforma estratégica y dinámica organizacional

La gestión de Arquitectura y Concreto se orienta a partir de una plataforma estratégica que define su propósito, aspiración de largo plazo y valores corporativos. Como meta estratégica (MEGA), la organización plantea consolidarse como la empresa de construcción en Colombia más reconocida por la calidad de sus proyectos, la confianza, la innovación, el nivel de atención al cliente y la eficiencia de sus métodos constructivos, reflejando una visión integral que articula resultados técnicos, financieros y humanos.

El propósito organizacional de la empresa se centra en ser confiables para hacer realidad sueños, lo cual trasciende la ejecución de proyectos constructivos y se vincula directamente con la forma en que se gestionan las relaciones con los colaboradores y demás grupos de interés. Este propósito pone en evidencia la importancia de la confianza, la coherencia y el compromiso como ejes fundamentales de la cultura organizacional.

Los valores corporativos (confianza, integridad, pasión por servir, eficiencia y adaptabilidad) orientan el comportamiento organizacional y la toma de decisiones en los diferentes niveles de la empresa. En particular, la adaptabilidad y la confianza adquieren especial relevancia en un contexto marcado por la diversidad generacional, la movilidad del talento y los cambios del entorno sectorial. Estos valores demandan prácticas de liderazgo que promuevan la comunicación efectiva, el entendimiento mutuo y la alineación de objetivos entre colaboradores de distintas generaciones.

Liderazgo y comunicación

La operación de Arquitectura y Concreto, caracterizada por la planeación y desarrollo simultáneo de múltiples proyectos, implica una interacción constante entre áreas técnicas, administrativas y de obra, así como la incorporación y movilidad permanente de talento humano. Esta dinámica organizacional da lugar a la convivencia de colaboradores de distintas generaciones, con trayectorias, experiencias y formas de interacción diversas, lo que complejiza los procesos de coordinación y toma de decisiones.

En este contexto, la comunicación organizacional adquiere un papel estratégico para la alineación de objetivos, la transmisión de lineamientos organizacionales y la articulación entre los distintos niveles jerárquicos y funcionales de la empresa. La diversidad de roles, escenarios de trabajo y generaciones exige prácticas comunicativas claras, coherentes y adaptadas a las particularidades de los equipos, de modo que se facilite el entendimiento mutuo y la ejecución eficiente de los procesos organizacionales.

El liderazgo cumple un rol central en estos procesos, ya que actúa como mediador de la comunicación y como facilitador de la integración entre personas con diferentes estilos, expectativas y formas de relacionarse. En organizaciones de gran tamaño y alta complejidad

operativa, como Arquitectura y Concreto, los líderes no solo transmiten información, sino que interpretan, traducen y contextualizan los mensajes organizacionales para sus equipos, influyendo directamente en la cohesión, el compromiso y el desempeño colectivo.

La comunicación organizacional en Arquitectura y Concreto

La comunicación organizacional en Arquitectura y Concreto se configura a partir de un modelo mixto, en el que coexisten distintos canales y flujos comunicativos según la naturaleza de los equipos y las funciones que desempeñan dentro de la organización.

En este contexto, la empresa cuenta con canales oficiales de comunicación que permiten la transmisión de información institucional y operativa. Entre estos se encuentran la cartelera informativa, utilizada principalmente en los frentes de obra; comités presenciales o virtuales orientados a la coordinación operativa y a la socialización de lineamientos; así como canales digitales como WhatsApp, chat de Microsoft Teams y el correo electrónico institucional, los cuales facilitan la comunicación cotidiana entre áreas y niveles jerárquicos.

Tanto en los equipos técnicos y de obra como en los administrativos, predomina una comunicación horizontal, basada en el intercambio constante de información entre áreas y equipos que trabajan de manera interdependiente. Este flujo se ve complementado por una comunicación descendente, mediante la cual la gerencia y los líderes transmiten lineamientos, prioridades y decisiones estratégicas. Este modelo facilita la coordinación, el trabajo colaborativo y la alineación con los objetivos organizacionales, garantizando la correcta ejecución de los procesos y proyectos.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, entendido como la integración de métodos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo proceso investigativo, con el fin de obtener una comprensión más amplia y profunda de la comunicación intergeneracional en procesos de liderazgo (Creswell, 2014). Este enfoque resulta pertinente para analizar el rol del liderazgo en la gestión de equipos intergeneracionales, dado que permite combinar el análisis de

tendencias generales con la interpretación de percepciones, experiencias y significados construidos en el contexto organizacional (Figura 1).

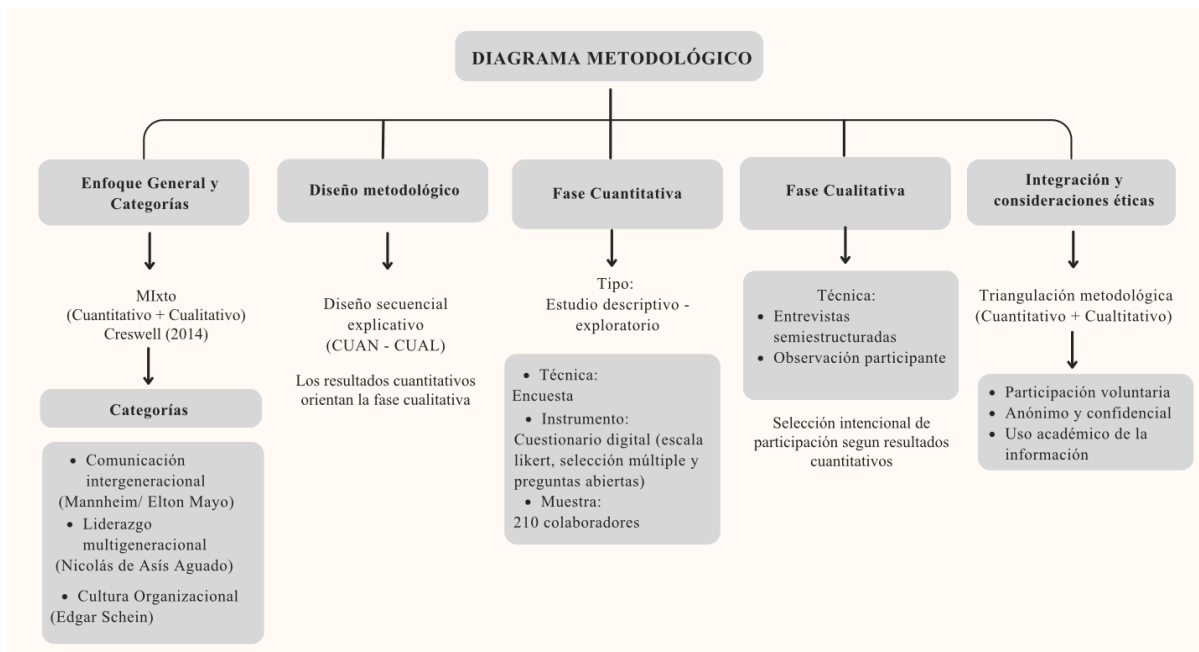


Figura 1. Diseño metodológico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presentan las categorías analíticas que orientaron el desarrollo metodológico de la presente investigación.

Tabla 1. *Categorías analíticas para el análisis de la información.*

Categoría Analítica	Descripción	Autor

Comunicación intergeneracional	El proceso mediante el cual personas de distintas generaciones interactúan dentro de una organización, permitiendo alinear percepciones, fortalecer la convivencia y facilitar la colaboración. Este tipo de comunicación parte del reconocimiento de que las generaciones se definen no solo por la edad, sino por experiencias colectivas que moldean su forma de ver el mundo. En este sentido, una comunicación efectiva, basada en la participación y el vínculo social, se vuelve clave para promover el bienestar y optimizar el desempeño en entornos laborales diversos.	Mannheim & de la Yncera / Elton Mayo
Liderazgo multigeneracional	Proceso mediante el cual el líder organizacional influye en los colaboradores para que asuman voluntariamente los objetivos de la organización como propios, al tiempo que integra y gestiona equipos conformados por distintas generaciones, transformando la diversidad generacional en compromiso, cohesión y valor organizacional.	Nicolás de Asís Aguado
Cultura organizacional	Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien al punto	Edgar Schein

	de ser consideradas válidas, y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas	
--	--	--

Fuente:

Para el desarrollo de la metodología se adoptó un diseño secuencial explicativo (CUAN - CUAL), en el cual la fase cuantitativa antecede a la cualitativa. En este sentido, los resultados obtenidos a través de encuestas de carácter descriptivo y exploratorio orientaron la selección de participantes y los ejes de análisis de la fase cualitativa, conformada por entrevistas semiestructuradas y observación participante.

Fase Cuantitativa

Tipo de estudio

La fase cuantitativa corresponde a un estudio descriptivo de carácter exploratorio, cuyo propósito no es la generalización estadística de los resultados, sino la identificación de percepciones, patrones y tendencias relacionadas con la comunicación intergeneracional y el liderazgo dentro de la organización.

Técnica e instrumento

La técnica utilizada fue la encuesta, aplicada mediante un formulario digital diseñado específicamente para esta investigación, teniendo en cuenta los objetivos planteados. El instrumento incluyó una combinación de preguntas cerradas, de selección múltiple, escalas tipo Likert y preguntas abiertas, lo que permitió recoger tanto información estructurada como apreciaciones individuales de los participantes.

La encuesta fue distribuida con el apoyo del área de Talento Humano de la empresa, a través del correo institucional.

Fase cualitativa

Técnicas de investigación

La fase cualitativa tiene como objetivo profundizar en los hallazgos obtenidos en la fase cuantitativa, a partir de la comprensión de las experiencias, percepciones y significados asociados al liderazgo y la comunicación intergeneracional.

Las técnicas empleadas fueron las siguientes:

Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas dirigidas a colaboradores de distintas generaciones, incluyendo personas con y sin roles de liderazgo. La participación fue voluntaria y la selección de los participantes se llevó a cabo mediante un muestreo por conveniencia, considerando la disponibilidad y accesibilidad de los colaboradores, así como su capacidad para aportar información relevante que permitiera complementar y profundizar los hallazgos de la fase cuantitativa.

Las entrevistas se orientaron a explorar temas como los estilos de liderazgo, las dinámicas de comunicación entre generaciones, los desafíos percibidos en la gestión de equipos intergeneracionales y las prácticas que favorecen la cohesión y el desempeño organizacional.

Observación participante

Se incorporó la observación participante como técnica cualitativa, dado que la investigadora se desempeña como colaboradora activa dentro de la organización. Esta condición permite un acercamiento directo y continuo a las dinámicas cotidianas de interacción, comunicación y liderazgo en el contexto estudiado.

La observación se apoyó en registros narrativos y reflexivos que permitieron identificar patrones de comportamiento, formas de interacción intergeneracional y expresiones de la cultura organizacional, complementando la información obtenida a través de encuestas y entrevistas

Población y muestra

El presente estudio se desarrolló en la empresa de construcción Arquitectura y Concreto, específicamente en su regional Antioquia. La compañía cuenta con aproximadamente 1.123 colaboradores distribuidos en el Valle de Aburrá y el Oriente antioqueño, quienes desempeñan funciones en áreas administrativas, comerciales y técnicas de obra.

La población objeto de estudio estuvo conformada por los colaboradores de la regional Antioquia pertenecientes a los equipos técnico y administrativo. Debido a limitaciones operativas y de accesibilidad, no se incluyó al personal operativo de obra en su nivel base; en consecuencia, la participación del equipo de obra se limitó a cargos de residentes en adelante.

Durante el año 2025, se aplicó una encuesta cuantitativa a 210 colaboradores de un universo aproximado de 500 personas correspondientes a los equipos técnico y administrativo de la regional. La encuesta fue aplicada entre el 4 de noviembre y el 18 de diciembre de 2025, y la selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la viabilidad institucional y la participación voluntaria de los colaboradores.

De manera complementaria, la fase cualitativa se desarrolló a partir de cuatro entrevistas semiestructuradas realizadas a colaboradores de la regional Antioquia, seleccionados también mediante muestreo por conveniencia según su disponibilidad y participación voluntaria. Las entrevistas se llevaron a cabo entre el 15 y el 19 de diciembre de 2025 y entre el 13 y el 16 de enero de 2026. Se incluyeron dos colaboradores del área de obra y dos del área administrativa, con y sin roles de liderazgo y con distintos niveles de experiencia, con el fin de incorporar perspectivas diversas dentro de la organización. La información fue recopilada bajo criterios de confidencialidad y anonimato.

Es importante señalar que la muestra no pretende ser estadísticamente representativa; por tanto, los resultados se interpretan como una aproximación descriptiva y exploratoria que permite identificar tendencias generales y orientar el análisis cualitativo posterior.

Integración de los resultados

La integración de los datos se realizó a partir de un análisis conjunto de los resultados cuantitativos y cualitativos. Los hallazgos de la fase cuantitativa sirvieron como base para orientar el análisis cualitativo, mientras que las entrevistas y la observación participante permitieron contextualizar, profundizar y explicar las tendencias identificadas.

Este proceso de triangulación metodológica fortalece la validez interpretativa del estudio y contribuye a una comprensión más integral del rol del liderazgo en la gestión de equipos intergeneracionales.

Consideraciones éticas

La presente investigación se desarrolló bajo principios éticos orientados a garantizar la transparencia, el respeto y la protección de los participantes. La participación de los colaboradores fue totalmente voluntaria, tanto en la aplicación del instrumento cuantitativo como en la realización de las entrevistas cualitativas, sin que en ningún momento se ejerciera presión alguna para su participación o permanencia en el estudio.

La participación en las encuestas fue anónima, y no se solicitó información que permitiera la identificación personal de los participantes. En el diseño y aplicación del instrumento cuantitativo no se recolectaron datos sensibles, tales como nombres, números de identificación, cargos específicos u otra información que pudiera comprometer la privacidad de los colaboradores. De igual forma, en las entrevistas se preservó la confidencialidad de las opiniones expresadas, evitando cualquier referencia que permitiera asociar los discursos con personas específicas.

Esta decisión se tomó con el fin de asegurar la confidencialidad de la información, proteger la identidad de los participantes y fomentar respuestas honestas y espontáneas, fundamentales para la validez del estudio.

Asimismo, el acceso al formulario y la convocatoria a las entrevistas se realizaron a través de los canales institucionales, con el acompañamiento del área de Talento Humano, garantizando que los datos recopilados fueran utilizados exclusivamente con fines académicos. La información

obtenida fue tratada de manera agregada y analítica, evitando cualquier uso individualizado de los resultados y asegurando que los hallazgos se presentarán de forma colectiva.

Instrumento de Campo

El instrumento de recolección de información fue construido a partir de la derivación de los objetivos específicos de la investigación, los cuales se organizaron en temas generales, subtemas e indicadores de análisis. A partir de este proceso de sistematización, se formularon las preguntas específicas y se definieron las herramientas metodológicas necesarias para abordar cada uno de los objetivos planteados. Este ejercicio permitió asegurar la coherencia entre los propósitos de la investigación, los instrumentos aplicados y el análisis de los resultados.

La estructura detallada de este proceso se presenta en la matriz metodológica incluida en el **Anexo A**, donde se expone de manera organizada la relación entre objetivos, categorías analíticas, indicadores y técnicas de recolección de información.

Análisis de resultados

Objetivo Específico 1:

Comprender las características, necesidades y estilos de interacción de los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z dentro de la regional Antioquia de la constructora Arquitectura y Concreto.

La encuesta fue aplicada a 210 colaboradores de la regional Antioquia de Arquitectura y Concreto, de un universo de 500 personas, lo que corresponde a una tasa de respuesta del 42%. La participación fue voluntaria y anónima, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, garantizando el uso de la información exclusivamente con fines académicos.

Como se observa en la Figura 2, la distribución generacional de los colaboradores participantes en la encuesta evidencia un claro predominio de la generación Millennials (entre 25 y 44 años), quienes representan el 74,8% de la muestra. En segundo lugar, se encuentra la Generación X (entre 45 y 60 años), con un 19,5% de participación.

En menor proporción se ubican la Generación Z (entre 18 y 24 años), que corresponde al 4,8%, y los Baby Boomers (entre 61 y 79 años), con apenas un 1%. Esta distribución generacional refleja una organización conformada mayoritariamente por colaboradores que se encuentran en etapas de consolidación profesional y ejercicio de roles de liderazgo

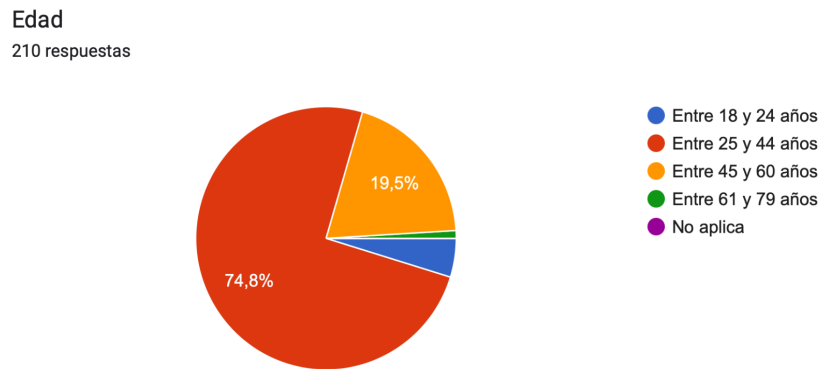


Figura 2. Distribución generacional de los colaboradores de Arquitectura y Concreto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

El análisis de los estilos de trabajo se estructuró a partir de una secuencia que va del individuo hacia su entorno colectivo. En primer lugar, se identificó el estilo que los colaboradores consideran que define mejor su manera de trabajar, con el fin de comprender sus preferencias personales. Posteriormente, se analizó el estilo predominante en los equipos de trabajo, el cual configura las dinámicas operativas y comunicativas del día a día. A partir de esta relación, se evaluó el nivel de comodidad de los colaboradores frente al estilo de su equipo como indicador del grado de ajuste entre expectativas individuales y prácticas colectivas. Finalmente, se abordó la adaptación al uso de herramientas digitales, entendidas como mediadoras clave del trabajo colaborativo y de la comunicación en equipos intergeneracionales.

Este análisis se complementó con las percepciones recogidas a través de entrevistas semi estructuradas, orientadas a profundizar en las motivaciones laborales, la satisfacción con el ambiente de trabajo y la percepción de oportunidades de desarrollo profesional.

Estilos de trabajo y satisfacción

En este contexto, se identificó que el estilo colaborativo presenta el mayor porcentaje en todas las generaciones desde la percepción individual, lo que evidencia una preferencia generalizada por dinámicas de trabajo basadas en la participación y el trabajo en equipo, y sugiere la existencia de una cultura organizacional compartida.

Esta preferencia por el trabajo colaborativo se ve reflejada también en las entrevistas realizadas, en las que los participantes, independientemente de su generación, destacan la confianza, el trabajo en equipo y la calidad humana como elementos centrales de su experiencia laboral. Los colaboradores describen entornos en los que la autonomía se construye a partir de la confianza mutua y en los que el liderazgo y la interacción cotidiana se fundamentan en el reconocimiento del otro como persona, más allá del rol que desempeña.

Al analizar el estilo de trabajo predominante en los equipos (Figura 3), se observa un leve cambio en la distribución porcentual.



Figura 3. Estilo predominante en los equipos de trabajo dentro de Arquitectura y Concreto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Si bien el estilo colaborativo continúa siendo el predominante, los estilos jerárquico y autónomo adquieren una mayor presencia en comparación con la percepción por generación, como se observa en la Figura 4. En particular, el estilo jerárquico alcanza un 9,5 % a nivel general, con una mayor representación en la Generación Z (20 %), seguido por los Millennials (9,6 %) y la Generación X (7,3 %). En el caso de los Baby Boomers, el 100 % de la muestra se identifica con

un estilo colaborativo. Por su parte, la generación X y los Millenials incorporaron el estilo autónomo en un 2,4% y un 5,7% respectivamente. Estos resultados permiten evidenciar que, aunque la colaboración se mantiene como eje central, otros estilos entran en juego dentro de las dinámicas de equipo.

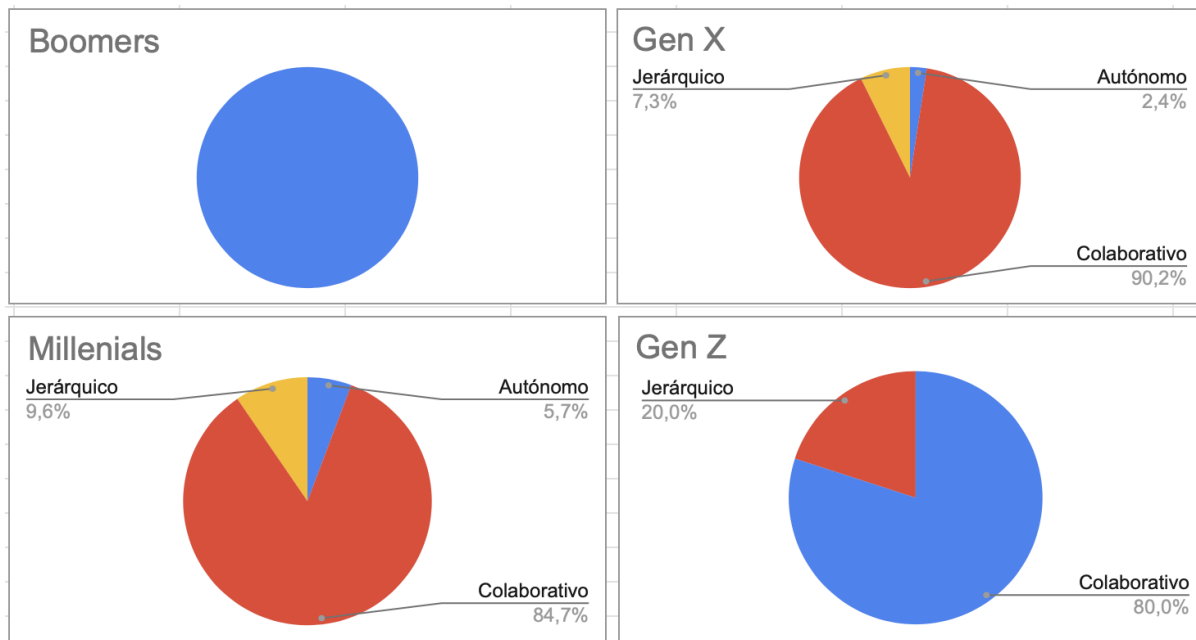


Figura 4. Estilo predominante en los equipos de trabajo dentro de Arquitectura y Concreto segmentado por generaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Desde la perspectiva cualitativa, estos matices se asocian a la forma en que los colaboradores experimentan la comunicación y la toma de decisiones dentro de sus equipos. Mientras algunos participantes valoran la claridad que brinda una estructura jerárquica en contextos operativos, especialmente en obra, otros expresan la necesidad de mayor apertura para la participación, la propuesta de ideas y la retroalimentación, lo que evidencia distintas expectativas frente a la interacción según la experiencia, el rol y el momento del ciclo laboral.

De esta manera, los colaboradores indicaron, como se observa en la Figura 5, su nivel de satisfacción frente a este estilo de trabajo.

¿Qué tan cómodo(a) te sientes con el estilo de trabajo de tu equipo? (1 = nada cómodo(a) · 5 = muy cómodo(a))
210 respuestas

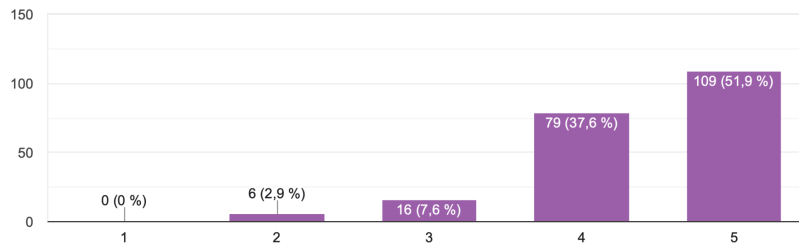


Figura 5. Nivel de satisfacción frente a los estilos de trabajo en equipos de Arquitectura y Concreto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

A nivel general, los resultados evidencian un alto nivel de satisfacción frente al estilo de trabajo predominante en los equipos, concentrándose principalmente en los niveles 4 y 5 de la escala. Sin embargo, al desagregar la información por generación, se identifican matices en la forma en que esta satisfacción es experimentada.

Si bien, como se observa en la Figura 6, todos los grupos generacionales presentan más del 88% de sus respuestas concentradas en los niveles 4 y 5 de satisfacción, se observan diferencias en la presencia de niveles intermedios. En la Generación Millennial, el 11,5% de los colaboradores se ubica en los niveles 2 y 3; en la Generación X, este porcentaje corresponde al 7,3%; y en la Generación Z, al 10%.

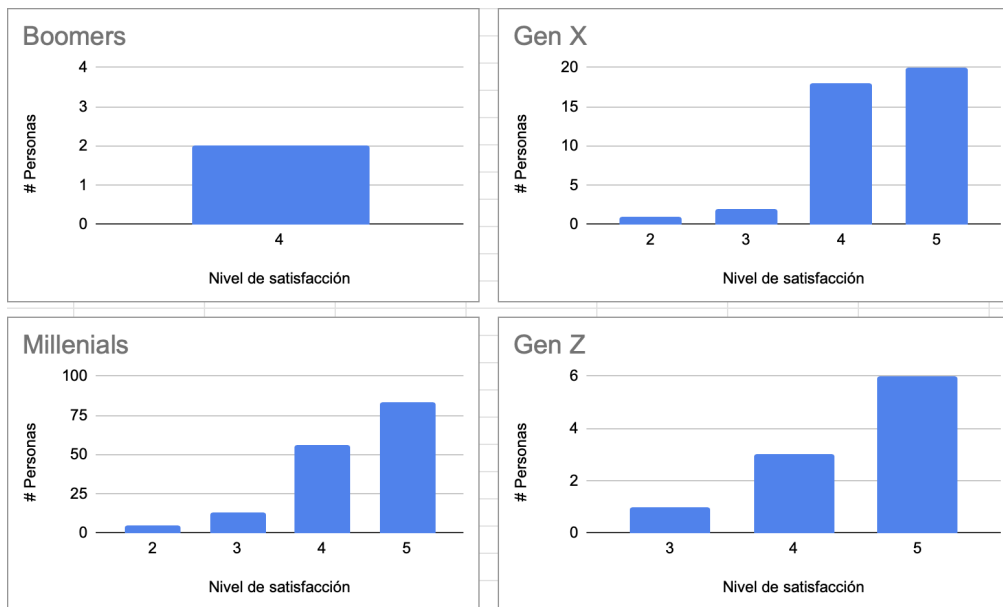


Figura 6. Nivel de satisfacción frente a los estilos de trabajo en equipos de Arquitectura y Concreto segmentados por generaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Adaptación y uso de herramientas digitales

En este punto, resulta pertinente incorporar el análisis de la adaptación al uso de herramientas digitales, en tanto estas no solo facilitan la comunicación operativa, sino que actúan como mediadoras de los estilos de trabajo y de la experiencia cotidiana de los colaboradores.

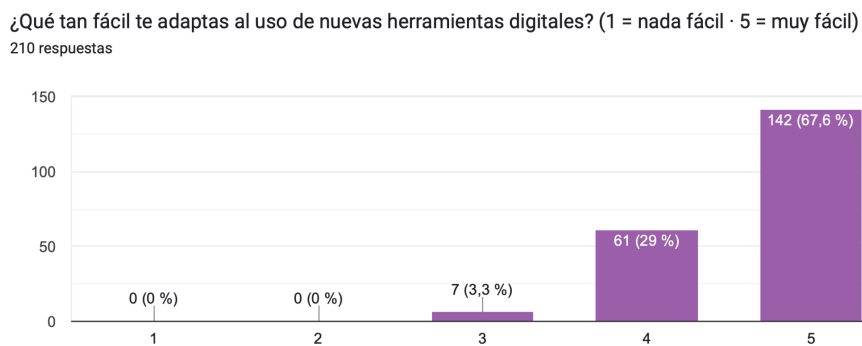


Figura 7. Nivel de adaptación a nuevas herramientas digitales en los equipos de Arquitectura y Concreto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Según la Figura 7, se evidencia un alto nivel de adaptación al uso de nuevas herramientas digitales por parte de los colaboradores, concentrándose principalmente en los niveles 4 y 5 de la escala. Este hallazgo sugiere que la competencia digital se encuentra ampliamente desarrollada dentro de la organización y no constituye una barrera significativa en la interacción entre generaciones.

No obstante, las entrevistas permiten matizar este hallazgo, al evidenciar que, más allá de la adaptación técnica a las herramientas digitales, los colaboradores resaltan la importancia de la **comunicación clara** y del **acompañamiento humano en su uso**. En este sentido, la tecnología es percibida como un medio que facilita el trabajo colaborativo, pero no reemplaza la necesidad de interacción directa, retroalimentación y reconocimiento, elementos valorados transversalmente por las distintas generaciones.

Los resultados evidencian que, más allá de las diferencias etarias, los colaboradores de distintas generaciones comparten motivaciones, necesidades y formas de interacción similares. Las variaciones observadas responden principalmente al rol desempeñado, al nivel de responsabilidad y al momento del ciclo profesional, más que a la pertenencia generacional. La valoración del trabajo colaborativo, la estabilidad laboral, la retroalimentación y la calidad humana se consolidan como elementos transversales que fortalecen la cultura organizacional y favorecen la integración intergeneracional.

Objetivo Específico 2: Determinar los estilos de comunicación más efectivos para cada generación dentro de un contexto organizacional compartido.

El análisis de los estilos de comunicación se desarrolló a partir de la identificación de los canales utilizados por los colaboradores y de la forma en que estos son percibidos en términos de claridad y efectividad. Para ello, se abordaron tanto los canales de comunicación más utilizados en el trabajo diario como la frecuencia de uso de cada uno, complementando este análisis con la percepción de efectividad de la comunicación recibida y los flujos comunicativos considerados más útiles. Adicionalmente, este abordaje se enriqueció con la incorporación de las percepciones

y experiencias expresadas por los colaboradores, lo que permitió profundizar en la comprensión de cómo estos estilos de comunicación se viven en la práctica cotidiana.

Canales de comunicación utilizados en el trabajo diario

En el contexto organizacional de Arquitectura y Concreto, la comunicación laboral se apoya en diversos canales que combinan espacios presenciales y herramientas digitales. Analizar los canales utilizados con mayor frecuencia permite comprender cómo se articula la comunicación cotidiana entre colaboradores de distintas generaciones y cuáles medios se consolidan como referentes comunes dentro de la organización.

Como se observa en la Figura 8, los colaboradores identificaron los canales que utilizan con mayor frecuencia para temas laborales, teniendo la posibilidad de seleccionar hasta tres opciones.

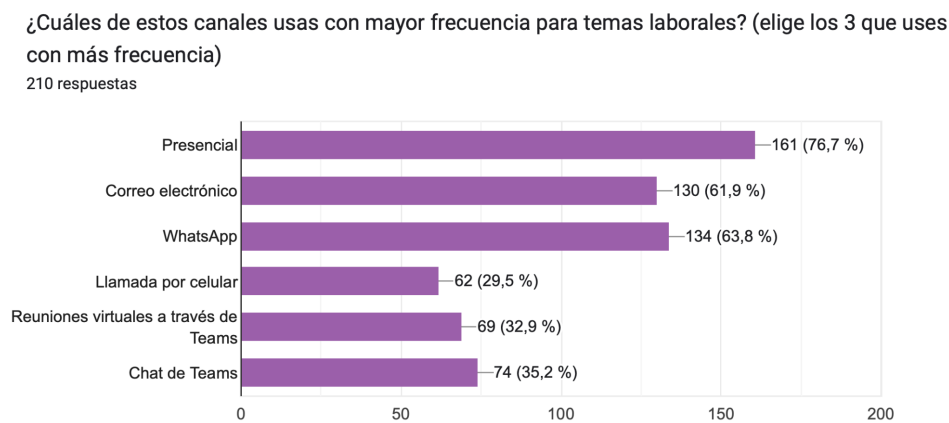


Figura 8. *Canales de comunicación utilizados con mayor frecuencia en el trabajo por los colaboradores de Arquitectura y Concreto.*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Los resultados muestran que la comunicación en Arquitectura y Concreto se desarrolla a partir de un modelo híbrido que combina canales presenciales y digitales. El canal presencial se posiciona como el más utilizado (76,7 %), lo cual resulta coherente con la naturaleza de la organización, ya que su operación es predominantemente presencial y no contempla esquemas de teletrabajo, salvo en ciertos casos específicos. De forma complementaria, el uso del correo

electrónico (61,9 %) y de WhatsApp (63,8 %) refleja una diferenciación funcional de los canales, asociados respectivamente a la comunicación formal y a la coordinación operativa. Los canales virtuales, como las reuniones y el chat a través de Teams, presentan un uso moderado, mientras que la llamada por celular se mantiene como un recurso complementario.

Al desagregar el uso de los canales de comunicación por generación, se identifican diferencias significativas dentro de un contexto comunicacional compartido. Figura 9.

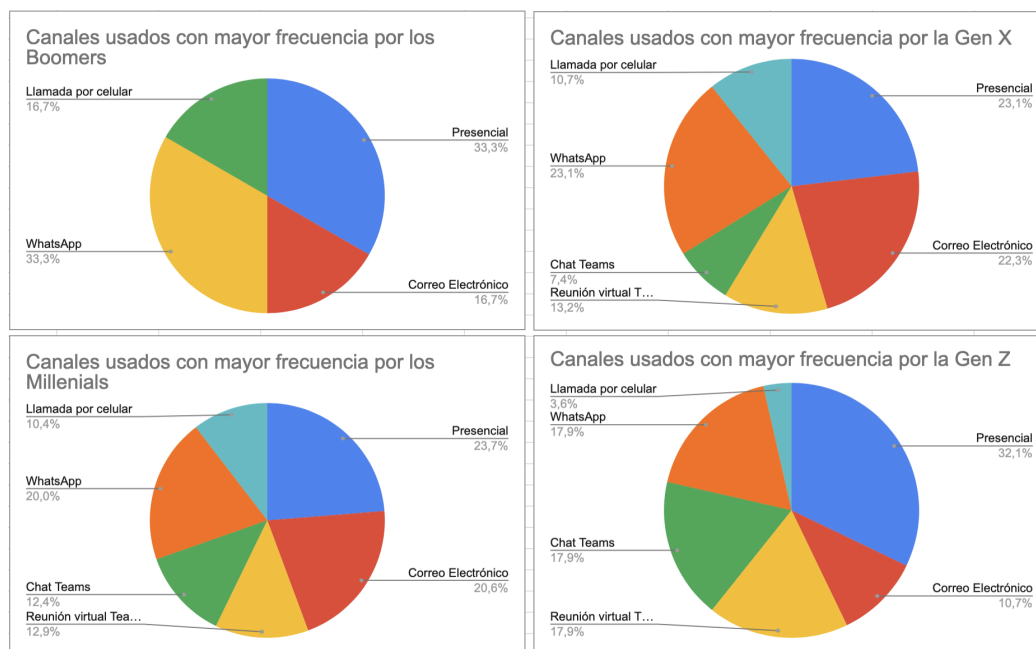


Figura 9. Canales de comunicación utilizados con mayor frecuencia en el trabajo por los colaboradores de Arquitectura y Concreto segmentado por generaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

En la Generación Z, el canal presencial concentra el 32,1 % de las respuestas, seguido de un uso equilibrado de WhatsApp, chat de Teams y reuniones virtuales a través de Teams, cada uno con un 17,9 %, lo que evidencia una preferencia por **esquemas de comunicación multicanal y sincrónicos**, con una menor dependencia del correo electrónico (10,7 %).

En el caso de los Millennials, se observa una distribución más balanceada entre los principales canales, con una alta utilización del canal presencial (23,7 %), el correo electrónico (20,6 %) y

WhatsApp (20,0 %), mientras que las herramientas de Teams presentan un uso moderado, con un 12,4 % en el chat y un 12,9 % en reuniones virtuales.

Por su parte, la Generación X concentra su comunicación principalmente en **canales tradicionales y directos**, con una utilización similar del canal presencial (23,1 %), WhatsApp (23,1 %) y correo electrónico (22,3 %). No obstante, se evidencia un menor uso del chat de Teams (7,4 %), frente a un mayor uso relativo de Teams para reuniones virtuales (13,2 %).

En los Baby Boomers, la comunicación se concentra en **canales directos**, donde el canal presencial y WhatsApp representan cada uno el 33,3 % de las respuestas, seguidos por el correo electrónico y la llamada telefónica, ambos con un 16,7 %. En este caso específico se interpreta como tendencia, no como patrón definitivo debido al valor de la muestra.

Frecuencia de uso y función de los canales

¿Con qué frecuencia usas cada canal?

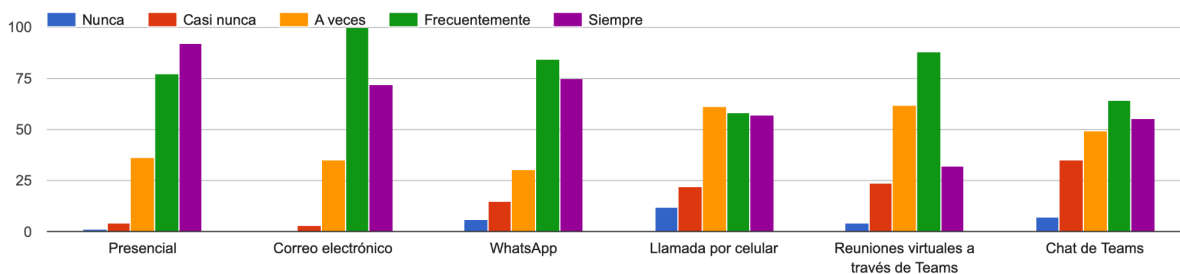


Figura 10. Frecuencia y uso de canales de comunicación durante el trabajo en Arquitectura y Concreto

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

La Figura 10 evidencia que los canales presenciales, el correo electrónico y WhatsApp presentan las mayores frecuencias de uso, concentrándose principalmente en las categorías “frecuentemente” y “siempre”. En particular, la **presencialidad** y el **correo electrónico** destacan como canales de uso constante, lo que refuerza su papel estructural dentro de la comunicación organizacional, asociados respectivamente a la coordinación directa del trabajo y a la comunicación formal e institucional.

WhatsApp, por su parte, se consolida como un **canal de alta frecuencia**, utilizado de manera recurrente para la gestión operativa y la comunicación ágil del día a día. En contraste, canales como la llamada por celular y las herramientas de Teams (chat y reuniones virtuales) presentan una mayor dispersión en las respuestas, concentrándose en categorías intermedias como “a veces” y “frecuentemente”, lo que sugiere que su uso responde a necesidades específicas de inmediatez, coordinación puntual o trabajo colaborativo.

Percepción de claridad y efectividad comunicativa

Al analizar la percepción de claridad y efectividad de la comunicación a través de los canales oficiales y en la comunicación con el líder (Figura 11), se observa una valoración predominantemente positiva en todas las generaciones, con una alta concentración de respuestas en los niveles superiores de la escala (4 y 5).

¿La comunicación que recibes a través de los canales oficiales (ya sea de tu líder o comunicación oficial de la empresa) es clara y efectiva?
210 respuestas

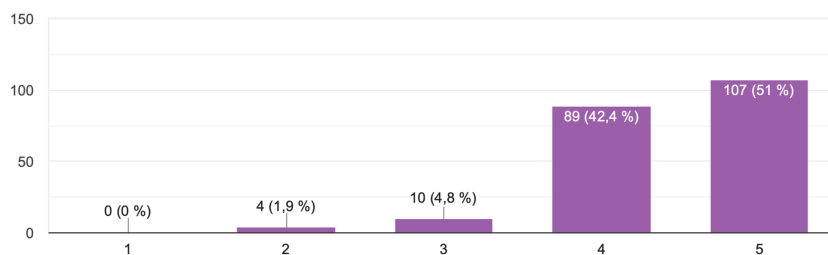


Figura 11. Percepción de claridad y efectividad en los mensajes recibidos a través de los canales oficiales en *Arquitectura y Concreto*.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Al analizar la percepción de claridad y efectividad de la comunicación a través de los canales oficiales y en la comunicación con el líder, se observa una valoración predominantemente positiva en todas las generaciones, con una alta concentración de respuestas en los niveles superiores de la escala (4 y 5).

- **Generación Z**

En la Generación Z, el 100 % de las respuestas se concentra en los niveles 4 y 5 de claridad, con una mayor proporción en el nivel 5. Este resultado sugiere que, pese a su diversidad en el uso de canales, los mensajes oficiales y la comunicación con el liderazgo son percibidos como claros y efectivos, sin presencia de valoraciones negativas o intermedias.

- **Millennials**

En el caso de los Millennials, el 90,2 % de las respuestas se ubica en los niveles 4 y 5, evidenciando una percepción mayoritariamente positiva de la claridad comunicativa. No obstante, se identifica un 9,8 % distribuido entre los niveles 2 y 3, lo que indica la presencia de matices en la experiencia comunicativa de este grupo, posiblemente asociados a expectativas más altas frente a la claridad, la oportunidad o el detalle de la información.

- **Generación X**

La Generación X presenta una percepción igualmente favorable, con un 92,7 % de las respuestas concentradas en los niveles 4 y 5. Sin embargo, se observa un 7,3 % en el nivel 3, lo que sugiere que, aunque la comunicación es considerada clara en términos generales, existen espacios de mejora en la forma en que algunos mensajes son transmitidos o contextualizados.

- **Baby Boomers**

En los Baby Boomers, el 100 % de las respuestas se concentra en los niveles 4 y 5, lo que refleja una percepción altamente positiva de la claridad comunicativa. No obstante, estos resultados deben interpretarse con cautela debido al bajo tamaño de la muestra correspondiente a esta generación.

Las entrevistas permiten matizar esta percepción positiva, al evidenciar que la claridad de los mensajes no siempre garantiza la comprensión plena entre generaciones. Algunos

colaboradores, como el entrevistado perteneciente a la generación X, señalan que “hace falta una comunicación más transversal y fluida, que evite mensajes aislados y permita que todos entendamos lo mismo al mismo tiempo” (*Generación X, 2026*). Si bien la información suele transmitirse de manera clara, en ocasiones se pierde el contexto o el sentido de las decisiones, especialmente cuando no existen espacios suficientes de retroalimentación o diálogo. Esta situación se hace más visible en colaboradores más jóvenes, quienes expresan la necesidad de mayor validación y acompañamiento en los procesos comunicativos. “La comunicación transversal se pierde, hay un ‘teléfono roto’: las cosas no se confirman bien, la información queda solo para los líderes y se minimiza a los demás integrantes.” (*Generación Z, 2026*).

Flujos de comunicación en el trabajo cotidiano

A nivel general, como se observa en la Figura 12, el flujo de comunicación considerado más útil por los colaboradores es el horizontal, es decir, aquel que se da entre compañeros y equipos, con un 71,9 % de las respuestas. En menor proporción se ubica el flujo descendente (de líderes a colaboradores), con un 18,6 %, mientras que el flujo ascendente (de colaboradores a líderes) representa solo el 9,5 %. Este resultado evidencia una preferencia marcada por dinámicas comunicativas basadas en la colaboración directa y el intercambio entre pares.

¿Qué flujo de comunicación consideras más útil en tu trabajo diario?
210 respuestas

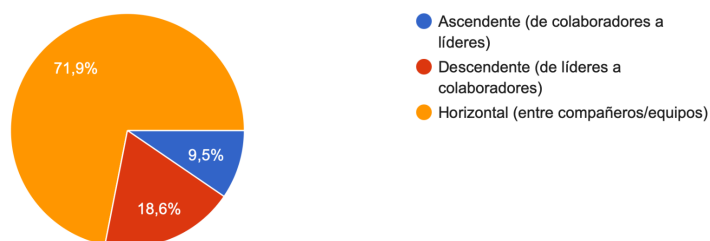


Figura 12. Flujos de comunicación más útiles en el trabajo de los colaboradores de Arquitectura y Concreto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Al desagregar la información por generaciones, esta tendencia se mantiene, aunque con algunos matices. En la Generación Z, el 80 % de los participantes identifica el flujo horizontal como el más útil, seguido del flujo descendente con un 20 %, sin registros relevantes del flujo ascendente. En los Millennials, el flujo horizontal continúa siendo predominante con un 68,2 %, mientras que el descendente alcanza un 19,7 % y el ascendente un 12,1 %, lo que sugiere una mayor apertura a la comunicación bidireccional con los líderes.

Por su parte, en la Generación X, el 82,9 % de los colaboradores considera más útil el flujo horizontal, seguido del flujo descendente con un 14,6 %, y una participación mínima del flujo ascendente (2,4 %). En el caso de los Baby Boomers, el 100 % de las respuestas se concentra en el flujo horizontal, resultado que debe interpretarse con cautela debido al bajo tamaño de la muestra correspondiente a esta generación.

Las entrevistas complementan estos hallazgos al evidenciar que el predominio del flujo horizontal se asocia a experiencias positivas de colaboración, aprendizaje mutuo y resolución conjunta de problemas en equipos multigeneracionales. Asimismo, los participantes identifican casos de éxito en los que la comunicación fluida entre pares, sumada a un liderazgo cercano, ha permitido la autonomía de los equipos y la toma de decisiones efectiva. No obstante, el flujo de comunicación ascendente presenta mayores barreras. Como señala un colaborador millennial: “Me siento con confianza cuando, junto a mi líder, debo tomar decisiones para mi equipo; pero me genera desconfianza proponer cosas nuevas, porque siento que no se tienen en cuenta” (Millennial, 2026). Esta situación evidencia dificultades para que los colaboradores expresen ideas, propongan mejoras o impulsen procesos de innovación.

Lecturas divergentes en el mismo entorno comunicativo

Si bien la comunicación organizacional es percibida como clara en términos generales, su interpretación varía según las expectativas y marcos de referencia de los colaboradores. Mientras algunos participantes más jóvenes (Generación Z) expresan incomodidad frente a prácticas que perciben como poco coherentes entre el discurso y la acción, otros colaboradores (Millennials) destacan la importancia de mantener una separación clara entre la vida personal y la laboral, así como el respeto por las jerarquías como elementos necesarios para el buen funcionamiento organizacional. Estas diferencias no se configuran como conflictos abiertos, sino como lecturas

distintas de un mismo entorno comunicativo, que inciden en la percepción de efectividad de la comunicación.

La efectividad de la comunicación en un contexto intergeneracional no depende exclusivamente del canal utilizado, sino de la forma en que este se articula con los flujos comunicativos y el estilo de liderazgo. La combinación de comunicación presencial y herramientas digitales se consolida como un marco común para todas las generaciones, favoreciendo la coordinación y el trabajo colaborativo. En este sentido, los flujos horizontales se configuran como los más efectivos para fortalecer la colaboración intergeneracional, mientras que el flujo ascendente continúa representando un desafío.

Objetivo Específico 3:

Comprender el papel del liderazgo como factor clave en la comunicación y en la consolidación de la cultura organizacional.

El análisis del papel del liderazgo se desarrolló a partir de la percepción de los colaboradores frente a la forma en que sus líderes comunican, acompañan y refuerzan los valores organizacionales. Para ello, se abordaron aspectos relacionados con la confianza comunicativa, la claridad de los mensajes, la coherencia entre el discurso y la acción y la transmisión de los valores corporativos, así como los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores. Este análisis se complementó con las experiencias expresadas en las entrevistas, permitiendo profundizar en la comprensión del impacto del liderazgo en la comunicación organizacional y en la consolidación de la cultura.

Liderazgo y confianza en la comunicación

Como se puede identificar en la Figura 13, a nivel general, la percepción de confianza de los colaboradores para comunicar inquietudes o ideas a su líder directo es mayoritariamente positiva. El **88,6 %** de los encuestados se concentra en los niveles más altos de la escala (valores 4 y 5), lo que evidencia un entorno organizacional en el que el liderazgo es percibido, en términos generales, como un facilitador del diálogo y la comunicación abierta.

¿Te sientes con la confianza suficiente para comunicar inquietudes o ideas a tu líder directo?
210 respuestas

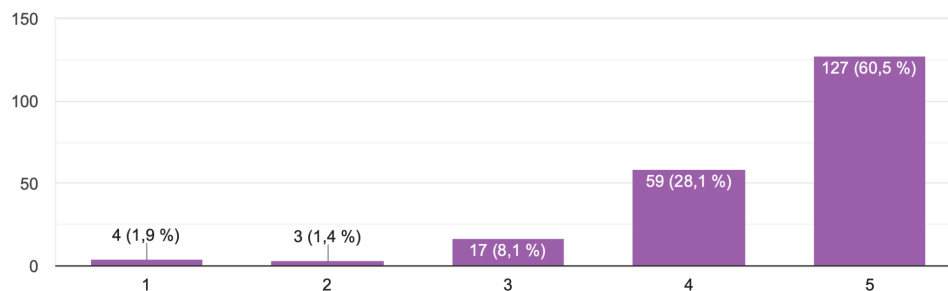


Figura 13. Percepción de confianza de los colaboradores de Arquitectura y Concreto al comunicarse con su líder directo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Al desagregar los resultados por generación, se observa que en todos los grupos predomina una percepción alta de confianza en la comunicación con el líder, concentrada principalmente en los niveles 4 y 5 de la escala.

En la **Generación Millennials**, que representa el grupo mayoritario de la muestra (157 personas), el **88,5%** de los participantes se ubica en los niveles altos de confianza (nivel 4: **28,0%**; nivel 5: **60,5%**). Un **8,3%** se sitúa en el nivel intermedio (3), mientras que sólo un **3,2%** se concentra en niveles bajos (1 y 2), lo que indica que los casos de baja confianza son minoritarios dentro de esta generación.

En la **Generación X** (39 personas), la percepción positiva es aún más marcada, con un **89,7 %** de respuestas en los niveles altos de confianza (nivel 5: **59,0 %**; nivel 4: **30,8 %**). Los niveles intermedios y bajos representan apenas el **10,3 %**, sin configurarse como una tendencia significativa.

En la **Generación Z** (10 personas), el **90,0 %** de los participantes se concentra en los niveles altos de confianza (nivel 5: **60,0 %**; nivel 4: **30,0 %**), mientras que un **10,0 %** se ubica en el nivel intermedio (3). No se registran respuestas en los niveles más bajos de la escala.

Por su parte, en los **Baby Boomers**, aunque el tamaño muestral es reducido (2 personas), ambos participantes se ubican en niveles medios y altos de confianza, lo que no permite establecer conclusiones generalizables, pero sí evidencia una percepción positiva en los casos observados. Asimismo, las respuestas cualitativas de esta generación, refuerzan una expectativa de liderazgo asociada principalmente a la participación en los procesos y a la autonomía en la ejecución del trabajo. Para este grupo, la confianza comunicativa se relaciona menos con el acompañamiento constante y más con el reconocimiento de la experiencia y del criterio profesional.

Estos resultados muestran que la confianza en la comunicación con el líder es un elemento transversal a las distintas generaciones dentro de la organización, con predominio consistente de percepciones favorables

Desde las entrevistas, se evidencia que la confianza en la comunicación con el líder, aunque alta en términos generales, se manifiesta de manera diferenciada según el tipo de interacción y la generación del colaborador. Participantes Millennials con roles de liderazgo señalan que la confianza se fortalece especialmente en contextos operativos y en la toma de decisiones relacionadas con sus equipos, pero se debilita cuando se trata de proponer nuevas ideas o cambios que no siempre son considerados.

Por su parte, colaboradores de la Generación Z expresan que, si bien existe cercanía con el liderazgo en temas operativos, la confianza disminuye en escenarios que requieren creatividad, validación de ideas o reconocimiento frecuente, lo que genera la percepción de que sus aportes no siempre son plenamente escuchados. En contraste, los entrevistados de la Generación X manifiestan una confianza más estable en la comunicación con sus líderes, aunque señalan frustración cuando sienten que, pese a expresar argumentos sólidos, las decisiones no incorporan sus puntos de vista.”En general me siento con confianza para comunicarme con mi líder en cualquier momento; sin embargo, esa confianza disminuye cuando, a pesar de tener una posición definida, siento que mis razones no son escuchadas.” (Generación X, 2026)

Coherencia del liderazgo y la transmisión de valores corporativos

Al analizar de manera conjunta las Figuras 11 y 12, se evidencia una relación consistente entre la percepción de coherencia del liderazgo y la transmisión de los valores corporativos en la práctica

cotidiana. En ambos casos, predomina una valoración positiva, con una alta concentración de respuestas en los niveles superiores de la escala.



Figura 14. Percepción de los colaboradores frente a la coherencia del liderazgo entre discurso y acción. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

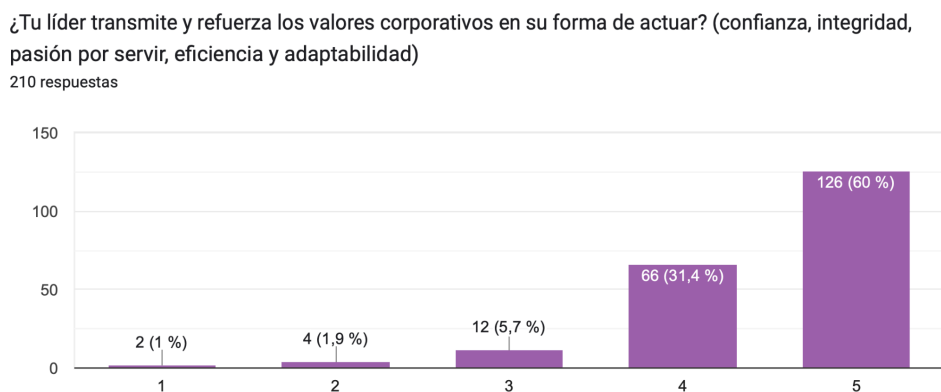


Figura 15. Percepción de los colaboradores frente a la transmisión de los valores corporativos en la forma de actuar del líder.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

En cuanto a la coherencia entre lo que el líder dice y hace (Figura 14), el 84,8% de los colaboradores se ubica en los niveles altos (4 y 5). De manera coherente con este resultado, la transmisión y refuerzo de los valores corporativos a través del liderazgo (Figura 15) alcanza un 91,4% en los niveles altos, destacándose el nivel 5 con un 60,0% y el nivel 4 con un 31,4%.

La baja proporción de respuestas en niveles intermedios o bajos en ambas figuras —inferior al 9 % en el caso de la transmisión de valores— refuerza la idea de que los colaboradores perciben a sus líderes no solo como comunicadores de los valores organizacionales, sino como referentes que los encarnan a través de su comportamiento.

Desde una perspectiva cualitativa, colaboradores de distintas generaciones coinciden en que la coherencia del liderazgo se expresa principalmente a través del ejemplo y de las acciones cotidianas. Los participantes Millennials resaltan prácticas asociadas a la empatía, la cercanía y el reconocimiento del ser humano como manifestaciones claras de los valores organizacionales.

De igual forma, entrevistados de la Generación X destacan la presencia constante del líder, la delegación basada en la confianza y la disposición al servicio como elementos que refuerzan la credibilidad del liderazgo y fortalecen la cultura organizacional. Estas percepciones sugieren que la transmisión de valores no se limita al discurso institucional, sino que se construye a partir de comportamientos visibles y consistentes en el ejercicio del liderazgo.

Estilo de liderazgo percibido y su impacto en la comunicación y el trabajo cotidiano.

El análisis conjunto de los resultados evidencia una relación coherente entre el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores y la forma en que estos experimentan la comunicación y el acompañamiento en su trabajo cotidiano. Como se observa en la Figura 16, predominan los estilos de liderazgo participativo y metódico, caracterizados por la escucha, la organización y la estructuración de los procesos, lo cual establece un marco favorable para la comunicación interna.

¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de tu jefe directo?

210 respuestas

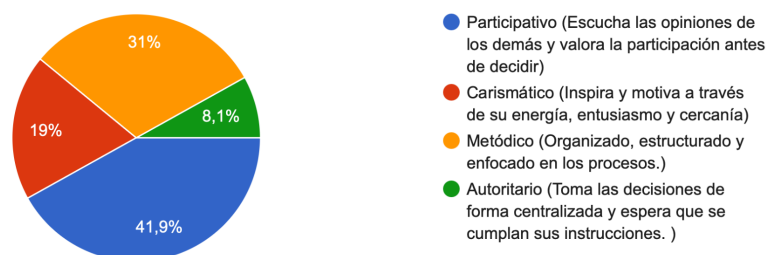


Figura 16. Estilo de liderazgo percibido por los colaboradores de Arquitectura y Concreto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Esta percepción se refleja en los altos niveles de claridad de los mensajes transmitidos por el líder directo (Figura 17), donde la mayoría de los colaboradores manifiesta comprender de manera clara la información recibida. Asimismo, esta relación se extiende a la percepción de acompañamiento por parte del líder (Figura 18), evidenciando que el liderazgo no se limita a la transmisión de instrucciones, sino que incorpora prácticas de apoyo y seguimiento en el desarrollo de las labores diarias.

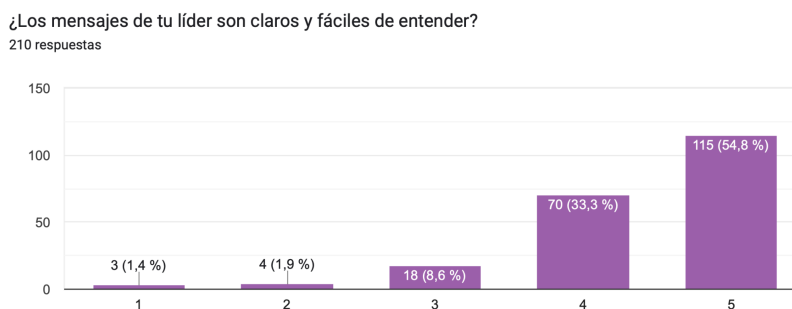


Figura 17. Percepción de claridad en los mensajes transmitidos por el líder directo en Arquitectura y Concreto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)



Figura 18. Percepción de acompañamiento por parte del líder directo en Arquitectura y Concreto.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Las entrevistas permiten profundizar en el impacto de los estilos de liderazgo participativo y metódico identificados en los resultados cuantitativos. Colaboradores Millennials y de la Generación X valoran positivamente los estilos de liderazgo basados en la escucha, la organización y el acompañamiento, al considerarlos facilitadores de la comunicación y del trabajo colaborativo.

No obstante, participantes de distintas generaciones coinciden en señalar la retroalimentación como uno de los principales retos del liderazgo. Colaboradores más jóvenes expresan la necesidad de recibir feedback frecuente y explícito que les permita comprender sus aciertos y oportunidades de mejora, mientras que entrevistados con mayor trayectoria señalan que algunos líderes evitan conversaciones difíciles, lo que limita los procesos de aprendizaje y ajuste. En este sentido, el liderazgo es percibido como un factor clave no solo para orientar tareas, sino para acompañar el desarrollo de las personas y consolidar una cultura organizacional basada en la confianza, la coherencia y el reconocimiento.

Las respuestas abiertas de la encuesta permiten profundizar en estas percepciones y evidencian matices generacionales frente a las expectativas de acompañamiento del liderazgo. En la Generación Z, se destacan solicitudes asociadas a mayores oportunidades de crecimiento, comunicación clara y apoyo en el desarrollo profesional y personal, lo que refuerza la necesidad de un liderazgo cercano y orientador.

En los Millennials, las respuestas reflejan una alta valoración del liderazgo, pero también señalan retos recurrentes relacionados con la retroalimentación oportuna, la priorización de tareas, la coherencia en el trato, el reconocimiento del esfuerzo y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Estas demandas sugieren expectativas más complejas frente al liderazgo, que combinan resultados, acompañamiento y bienestar.

Por su parte, en la Generación X, las respuestas abiertas enfatizan la importancia de la retroalimentación clara, la escucha activa, la agilidad en la toma de decisiones y la presencia del líder en los procesos. Asimismo, se evidencia una expectativa de liderazgo técnico, empático y orientado al reconocimiento del desempeño, lo que refuerza la relación entre liderazgo, comunicación efectiva y cultura organizacional.

El liderazgo desempeña un papel central en la comunicación organizacional y en la consolidación de la cultura, actuando como mediador entre los valores corporativos y la experiencia cotidiana de los colaboradores. Si bien existe una percepción generalizada de confianza, coherencia y acompañamiento, las entrevistas y respuestas abiertas evidencian que las expectativas frente al liderazgo varían según la generación, especialmente en aspectos como la retroalimentación, la autonomía, el reconocimiento y la validación de ideas. Estas diferencias no constituyen rupturas culturales, sino oportunidades para fortalecer un liderazgo más consciente de la diversidad generacional presente en la organización.

Objetivo Específico 4:

Entender cómo la comunicación entre generaciones influye en la percepción de la cultura organizacional.

El análisis de la comunicación intergeneracional se realizó a partir de las percepciones de los colaboradores sobre la integración, el respeto y la colaboración entre distintas generaciones dentro de la organización. Para ello, se evaluaron variables asociadas a la confianza en equipos intergeneracionales, la presencia de conflictos generacionales y la alineación entre los valores personales y organizacionales, con el fin de comprender cómo estas dinámicas influyen en la percepción de la cultura organizacional.

Integración y respeto entre generaciones

Los resultados evidencian una percepción ampliamente positiva sobre la integración y el respeto entre personas de diferentes generaciones dentro de la organización. Como se observa en la Figura 15, el 92,9% de los colaboradores se ubica en los niveles altos de percepción (4 y 5), destacándose un 56,7% que califica esta afirmación en el nivel más alto. Las valoraciones neutrales y negativas son marginales, lo que sugiere un clima organizacional favorable para la convivencia intergeneracional. (Figura 19).

¿En la empresa existe integración y respeto entre personas de diferentes edades?

210 respuestas

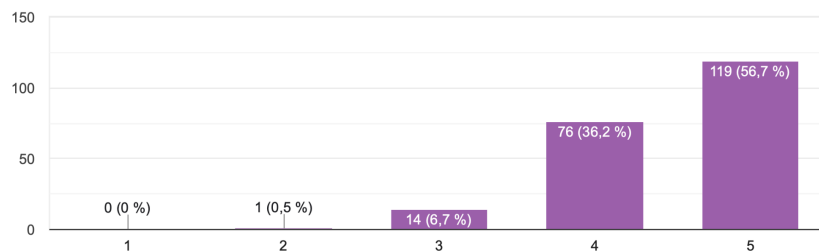


Figura 19. Percepción de la integración y el respeto entre las diferentes generaciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Al analizar esta percepción desde una perspectiva generacional, el desglose presentado en la Figura 20 muestra que esta tendencia positiva se mantiene de forma transversal en todos los grupos, aunque con matices en su intensidad. Los **Millennials** y la **Generación Z** concentran una mayor proporción de respuestas en los niveles más altos de percepción, mientras que la **Generación X** presenta una mayor dispersión hacia niveles intermedios. En el caso de los **Baby Boomers**, las respuestas se ubican igualmente en niveles positivos; sin embargo, el tamaño reducido del grupo limita la generalización de estos resultados.

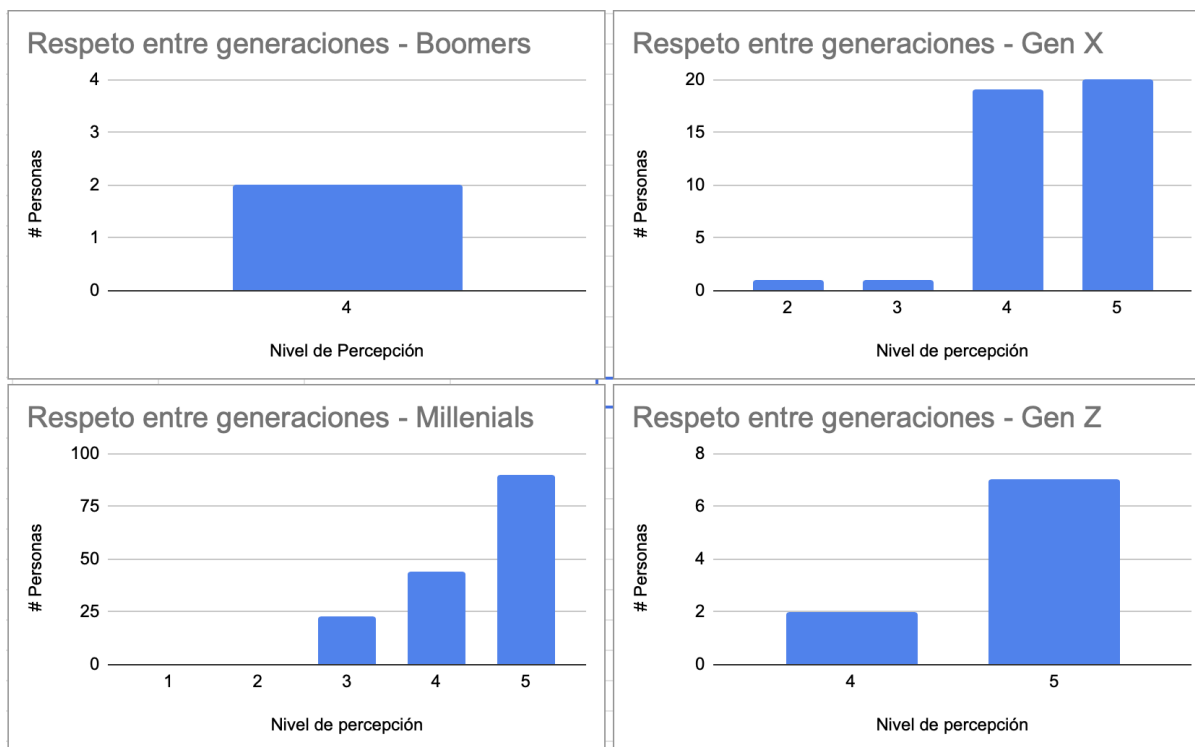


Figura 20. Percepción de la integración y el respeto entre las diferentes generaciones de la empresa discriminado por generación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

El cruce entre los resultados generales y el análisis por generaciones permite afirmar que la comunicación intergeneracional contribuye de manera positiva a la percepción de una cultura organizacional basada en el respeto y la integración, más allá de las diferencias etarias.

Confianza y cooperación en equipos intergeneracionales

Los resultados evidencian una alta confianza de los colaboradores en la capacidad de los equipos conformados por personas de diferentes generaciones para lograr resultados positivos. Como se observa en la Figura 21, el 98,6 % de los participantes se ubica en los niveles altos de percepción (4 y 5), destacándose un 70,5 % que manifiesta un nivel máximo de confianza. Las valoraciones neutras y negativas son prácticamente inexistentes, lo que sugiere una percepción ampliamente favorable frente al trabajo colaborativo intergeneracional.

¿Confías en que los equipos con integrantes de diferentes edades puedan lograr excelentes resultados?

210 respuestas

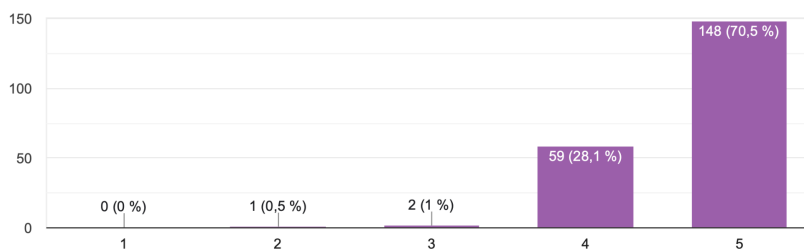


Figura 21 Percepción de confianza en equipos multigeneracionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Esta confianza se ve reflejada, aunque con una leve disminución en su intensidad, en la percepción de cooperación dentro de los equipos multigeneracionales. De acuerdo con la Figura 22, el 87,6 % de los colaboradores considera que en los equipos con distintas edades predomina la cooperación (niveles 4 y 5), mientras que un 11 % se ubica en una posición neutral. Las percepciones negativas continúan siendo marginales, lo que indica que, si bien la cooperación es ampliamente reconocida, su vivencia puede presentar mayores matices en comparación con la confianza general en los equipos.

¿En los equipos con distintas edades, predomina la cooperación?

210 respuestas

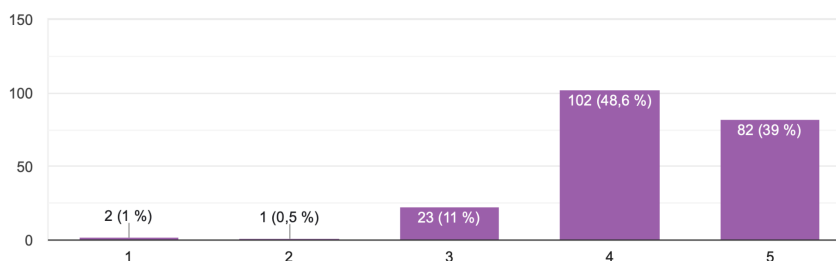


Figura 22. Percepción de cooperación en equipos multigeneracionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Según lo anterior, la comunicación entre generaciones favorece un entorno de confianza que habilita el trabajo conjunto y la cooperación, constituyéndose en un factor clave para el desempeño de los equipos.

Comunicación intergeneracional y percepción de la cultura organizacional

Los resultados evidencian una alta alineación entre los valores personales de los colaboradores y los valores corporativos de la organización. Como se observa en la Figura 23, el 98,1 % de los participantes se ubica en los niveles altos de percepción (4 y 5), destacándose un 73,3 % que manifiesta el nivel máximo de alineación. Las valoraciones neutrales son marginales (1,9 %), mientras que no se registran percepciones negativas, lo que sugiere un fuerte sentido de identificación con la cultura organizacional.

¿Sientes que tus valores personales están alineados con los valores de la empresa?(confianza, integridad, pasión por servir, eficiencia y adaptabilidad).

210 respuestas

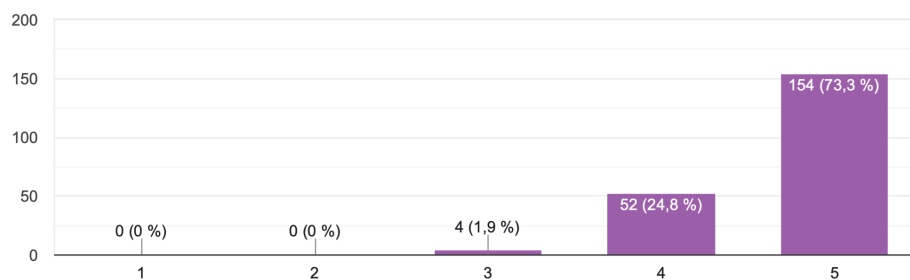


Figura 23. Alineación percibida entre valores personales y valores corporativos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta (2025)

Al analizar esta percepción desde una perspectiva generacional, no se identifican diferencias significativas entre los distintos grupos etarios, manteniéndose una tendencia homogénea de alta alineación en todas las generaciones. Más allá de las diferencias en estilos de comunicación o formas de interacción, la cultura organizacional es apropiada de manera transversal por los colaboradores, consolidándose como un marco común de valores compartidos.

Conclusiones

La caracterización de las generaciones presentes en la regional Antioquia de Arquitectura y Concreto evidencia que las diferencias etarias no configuran brechas estructurales en las formas de interacción ni en la experiencia organizacional. A pesar del predominio de la generación Millennial, se identifican patrones transversales asociados al trabajo colaborativo, altos niveles de satisfacción y una adecuada adaptación al uso de herramientas digitales. Las variaciones observadas en los estilos de trabajo, como la presencia de dinámicas jerárquicas o autónomas; responden principalmente al rol desempeñado, al contexto operativo y al momento del ciclo profesional, más que a la pertenencia generacional. Estos hallazgos permiten cuestionar los estigmas que asocian la diversidad etaria con tensiones inevitables y evidencian la existencia de una cultura organizacional compartida, basada en la confianza, la estabilidad y la calidad humana.

En coherencia con lo anterior, la efectividad de la comunicación organizacional no se explica por la preferencia de un canal específico ni por diferencias generacionales marcadas, sino por la forma en que los distintos canales se articulan con los flujos comunicativos y las dinámicas del trabajo cotidiano. La comunicación presencial, complementada por herramientas digitales como el correo electrónico y WhatsApp, se consolida como un marco común para todas las generaciones, mientras que los flujos horizontales emergen como los más efectivos para la colaboración y el intercambio entre pares. Si bien se identifican matices generacionales en el uso de los canales, las tensiones comunicativas se concentran principalmente en la limitada bidireccionalidad del flujo ascendente y en la necesidad de mayor contextualización y retroalimentación, lo que refuerza la idea de que los desafíos comunicativos son estructurales y no generacionales.

El liderazgo se configura como el eje articulador entre comunicación, cultura organizacional y experiencia del colaborador. Los altos niveles de confianza, claridad, coherencia y transmisión de valores percibidos en todas las generaciones evidencian un liderazgo valorado positivamente y reconocido como referente cultural. No obstante, el análisis permite identificar expectativas diferenciadas frente al acompañamiento del liderazgo, especialmente en términos de

retroalimentación, reconocimiento y validación de ideas. Un hallazgo relevante es la convergencia entre la Generación X y la Generación Z en su valoración de la estructura, la claridad y la coherencia del liderazgo, lo que cuestiona la noción de oposición generacional y sugiere que las diferencias responden más a formas de expresión y expectativas relacionales que a conflictos culturales. Estas variaciones representan oportunidades para fortalecer un liderazgo intergeneracional capaz de equilibrar estructura y cercanía, orientación a resultados y acompañamiento humano.

En este sentido, la comunicación intergeneracional influye de manera positiva en la percepción de la cultura organizacional, favoreciendo la integración, el respeto y la cooperación entre colaboradores de distintas generaciones. Los altos niveles de confianza en equipos multigeneracionales y la fuerte alineación entre los valores personales y organizacionales reflejan una apropiación transversal de la cultura, que trasciende las diferencias etarias y se consolida como un marco común de sentido. Lejos de constituir una fuente de conflicto, la diversidad generacional se manifiesta como una oportunidad de complementariedad y aprendizaje, reafirmando que la cultura organizacional se construye a partir de valores compartidos, prácticas coherentes y relaciones de confianza, más que desde la edad cronológica de quienes la integran.

Recomendaciones

En coherencia con las conclusiones del estudio, se recomienda que la organización continúe fortaleciendo la gestión de la diversidad generacional desde una mirada integradora y no estigmatizante. Los resultados del estudio evidencian que las diferencias entre generaciones no se manifiestan en términos de valores, compromiso o capacidad de adaptación, sino principalmente en la forma en que los colaboradores expresan sus expectativas frente al liderazgo, la comunicación y el acompañamiento. En este sentido, evitar la segmentación rígida por edad y promover una comprensión más amplia basada en el rol, la experiencia y el momento del ciclo profesional contribuiría a reforzar una cultura organizacional inclusiva y cohesionada.

En coherencia con lo anterior, se recomienda fortalecer un liderazgo intergeneracional consciente, entendido como la capacidad de reconocer tanto las similitudes como los matices en

la forma en que los colaboradores construyen sus expectativas frente al liderazgo y la comunicación. Un hallazgo relevante del estudio es la convergencia entre la Generación X y la Generación Z en la valoración de la claridad, la coherencia y la estructura en la toma de decisiones, lo que cuestiona la noción de una oposición generacional. En este sentido, resulta pertinente promover prácticas de liderazgo que equilibren la estructura con la cercanía y la orientación a resultados con el acompañamiento humano, priorizando las necesidades del equipo y el momento del ciclo profesional por encima de categorías generacionales preconcebidas.

Asimismo, se recomienda fortalecer la retroalimentación como una práctica cultural transversal y bidireccional. La investigación evidencia que el feedback oportuno, claro y frecuente es una expectativa compartida por los colaboradores de todas las generaciones, aunque se exprese con mayor énfasis en los grupos más jóvenes. Institucionalizar espacios de retroalimentación continua permitiría no solo mejorar el desempeño, sino también fortalecer la confianza, el reconocimiento y el sentido de pertenencia, aspectos clave para la sostenibilidad de la cultura organizacional.

De igual manera, se sugiere potenciar los flujos de comunicación ascendente y transversal dentro de la organización. Si bien la comunicación horizontal se consolida como una fortaleza, el flujo ascendente continúa representando un desafío, limitando la participación activa de los colaboradores y la circulación de ideas. Generar espacios legítimos para la expresión de propuestas, inquietudes y desacuerdos, así como asegurar la contextualización de las decisiones, contribuiría a fortalecer la comprensión compartida y a evitar distorsiones en la comunicación organizacional.

Además, se recomienda continuar consolidando la cultura organizacional como el principal eje integrador de la diversidad generacional. La alta alineación entre los valores personales y los valores corporativos evidenciada en el estudio constituye un activo estratégico que debe ser cuidado y fortalecido. El liderazgo, a través del ejemplo, la coherencia y las prácticas cotidianas, cumple un rol fundamental en la transmisión de estos valores y en la construcción de un entorno de respeto, confianza y colaboración, en el que la diversidad etaria se convierta en una oportunidad de aprendizaje y fortalecimiento colectivo.

Propuesta de modelo de liderazgo intergeneracional consciente:

En coherencia con los hallazgos del estudio y las recomendaciones planteadas, se presenta la siguiente propuesta que integra la comunicación como un sistema articulador en la relación entre la cultura organizacional y la experiencia del colaborador. Este modelo surge como respuesta a la necesidad de trascender enfoques basados en la segmentación generacional, reconociendo que las diferencias entre colaboradores no se configuran como brechas estructurales, sino como matices en la forma en que se construyen las expectativas frente al liderazgo y la comunicación.

El modelo propuesto se fundamenta en la integración de enfoques contemporáneos de liderazgo. Retoma elementos del liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1972), al considerar la necesidad de adaptar el liderazgo a las características y necesidades del colaborador, trasladando esta lógica al contexto intergeneracional. Asimismo, incorpora principios del liderazgo transformacional (Bass, 1985), al reconocer el rol del liderazgo en la transmisión de valores y en la consolidación de la cultura organizacional. Finalmente, se articula con el enfoque de liderazgo inclusivo (Carmeli et al., 2010), al comprender la diversidad como una oportunidad de integración. No obstante, el modelo se diferencia de estos enfoques al reconocer el liderazgo como eje articulador de la organización, y la comunicación como el sistema de flujos que posibilita la interacción, la alineación y la construcción de sentido entre sus componentes.

Modelo de liderazgo y comunicación intergeneracional consciente

La comunicación como eje articulador de la cultura y la experiencia del colaborador



Figura 24. Modelo de liderazgo y comunicación intergeneracional

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 24, el modelo de liderazgo intergeneracional consciente se configura como un sistema dinámico en el que el liderazgo, comunicación y experiencia del colaborador se articulan alrededor de la cultura organizacional como núcleo central. Esta se entiende como el espacio donde se consolidan la confianza, los valores compartidos y el sentido de pertenencia, elementos que, de acuerdo con los hallazgos del estudio, trascienden las

diferencias generacionales y funcionan como un marco común de sentido para todos los colaboradores.

En este sistema, el liderazgo se posiciona como eje articulador, responsable de otorgar dirección y sentido a la organización a través de la claridad estratégica, la coherencia organizacional y el acompañamiento activo. Esta función no se limita a la toma de decisiones, sino que implica la capacidad de interpretar las necesidades del equipo según el contexto, el rol y el momento del ciclo profesional, en línea con la evidencia de que las diferencias observadas no responden a la edad, sino a dinámicas situacionales.

Por su parte, la comunicación opera como un sistema transversal de flujos bidireccionales que conecta todos los componentes del modelo. Más allá de los canales específicos, su efectividad radica en la capacidad de facilitar la interacción, la contextualización y la retroalimentación continua. En coherencia con los resultados del estudio, el modelo enfatiza la importancia de fortalecer los flujos ascendentes y horizontales, promoviendo espacios de participación activa que favorezcan la circulación de ideas y reduzcan las tensiones asociadas a la limitada bidireccionalidad.

La experiencia del colaborador se configura como el resultado de esta interacción sistémica, en donde aspectos como el reconocimiento, la participación y el cumplimiento de expectativas profesionales emergen de la calidad del liderazgo y de los procesos comunicativos. A su vez, esta experiencia retroalimenta el sistema, generando dinámicas de ajuste continuo que inciden directamente en la cultura organizacional.

Las relaciones entre los componentes no se plantean de forma lineal, sino como un proceso circular de influencia mutua. El liderazgo orienta la cultura, la cultura condiciona la experiencia, y la experiencia, a través de la comunicación, transforma y ajusta tanto el liderazgo como las dinámicas culturales. En este sentido, los flujos comunicativos bidireccionales actúan como el mecanismo que posibilita la integración intergeneracional, al permitir que las expectativas, percepciones y necesidades de los colaboradores sean visibilizadas y gestionadas de manera continua.

Finalmente, el modelo propone que los resultados organizacionales, expresados en una cultura cohesionada, altos niveles de confianza e integración intergeneracional, no dependen de la gestión de diferencias etarias, sino de la capacidad de la organización para articular de manera coherente el liderazgo, la comunicación y la experiencia del colaborador en torno a un propósito compartido.

Anexos

Anexo A

Matriz metodológica de la investigación

Matriz metodológica de la investigación					
Objetivos específicos	Tema general	Subtema	Indicadores	Herramienta	Pregunta
Comprender las características, necesidades y estilos de interacción de los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z dentro de la regional	Comunicación intergeneracional	Características y estilos de interacción	-Estilos de interacción predominantes (colaborativo, jerárquico, autónomo) -Nivel de adaptación al cambio tecnológico por generación	ENCUESTA	¿Qué estilo define mejor tu manera de trabajar? Colaborativo (diálogo, participación, trabajo en equipo) / Jerárquico (Respeto fuerte por la autoridad, decisiones centralizadas) / Autónomo (prefiere trabajar de manera independiente, autogestión)
					En tu equipo de trabajo, ¿cuál es el estilo predominante?(Colaborativo, Jerárquico, Autónomo)
					En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan cómodo te sientes con el estilo predominante en tu equipo? (1=Nada cómodo / 5= Muy cómodo)
					Me adapto con facilidad al uso de nuevas herramientas digitales (1=No me adapto fácil / 5= Me adapto muy fácil)

Antioquia de
Arquitectura
y Concreto

			<p>-Principales motivaciones laborales (estabilidad, innovación, aprendizaje, flexibilidad, reconocimiento, carrera profesional, remuneración)</p>		<p>Motivaciones laborales</p> <p>- ¿Qué es lo que más valoras en tu trabajo actualmente?</p> <p>- Cuando piensas en tu motivación para levantarte cada día a trabajar, ¿qué es lo que más pesa para ti (ejemplo: estabilidad, aprendizaje, crecimiento, etc.)?</p> <p>- ¿Ha cambiado tu motivación con el tiempo en la empresa? ¿Cómo y por qué?</p> <p>- Si tuvieras que elegir una o dos cosas que hacen que quieras permanecer en la organización, ¿cuáles serían?</p>
	Cultura	Necesidades y expectativas	<p>-Nivel de satisfacción con el ambiente laboral</p>	ENTREVISTA A	<p>Satisfacción con el ambiente laboral</p> <p>¿Cómo describirías el ambiente laboral en tu equipo o en la empresa en general?</p> <p>¿Qué aspectos del ambiente laboral te hacen sentir más satisfecho/a?</p> <p>¿Hay algo que crees que debería mejorar para que el ambiente de trabajo sea mejor?</p> <p>¿Podrías compartir una experiencia positiva que refleje el ambiente laboral que vives?</p>
			<p>-Percepción de oportunidades de desarrollo profesional</p>		<p>Percepción de oportunidades de desarrollo profesional</p> <p>¿Sientes que tienes oportunidades de crecer profesionalmente dentro de la organización? ¿Por qué sí o por qué no?</p> <p>¿Qué tipo de oportunidades de desarrollo valoras más (formación, ascensos, nuevos proyectos, mentorías...)?</p> <p>¿Puedes contarme un caso en el que hayas sentido que creciste profesionalmente en la empresa?</p> <p>¿Qué acciones crees que podría implementar la organización para apoyar</p>

					más tu desarrollo profesional?
Determinar los estilos de comunicación más efectivos para cada generación dentro de un contexto organizacional compartido	Formas de comunicación	Canales y flujos de comunicación	Canales preferidos por generación (presencial, correo, WhatsApp, intranet)	ENCUESTA	¿Cuáles de estos canales usas con mayor frecuencia para temas laborales? (puedes elegir hasta 3) <input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> WhatsApp <input type="checkbox"/> Intranet <input type="checkbox"/> Reuniones virtuales (Teams)
			Frecuencia de uso de los canales de comunicación		En una escala de 1 (nunca) a 5 (siempre), ¿con qué frecuencia usas cada canal? -Presencial -Correo electrónico -WhatsApp -Intranet -Reuniones virtuales
			Percepción de efectividad en la comunicación recibida		La comunicación que recibo a través de los canales oficiales es clara y efectiva. 1 = Muy en desacuerdo 5 = Muy de acuerdo
			Preferencia de flujos de comunicación (ascendente, descendente, horizontal)		¿Cuál flujo de comunicación consideras más útil en tu trabajo diario? Ascendente (de colaboradores a líderes) Descendente (de líderes a colaboradores) Horizontal (entre compañeros/equipos)
	Experiencias	Prácticas de comunicación intergeneracional	Pros y contras de la comunicación intergeneracional.	ENTREVISTA	¿Qué ventajas encuentras al trabajar y comunicarte con personas de otras generaciones? ¿Qué dificultades has experimentado en esa comunicación?
			Grado de comprensión mutua entre generaciones		¿Sientes que las distintas generaciones dentro de la empresa logran entenderse bien al comunicarse? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Puedes darme un ejemplo de una situación en la que se notó falta de comprensión entre generaciones?
			Casos de éxito identificados		¿Recuerdas algún proyecto o situación en la que la combinación de distintas generaciones fue clave para lograr buenos

			en equipos multigeneracionales		resultados? ¿Qué prácticas o actitudes hicieron posible ese éxito?
Comprender el papel del liderazgo como factor clave en la comunicación y en la consolidación de la cultura organizacional	Liderazgo y Cultura	Actitudes y creencias transmitidas por los líderes.	-Nivel de confianza en la comunicación con los líderes -Percepción de coherencia entre lo que el líder comunica y lo que hace -Reconocimiento de los valores corporativos a través del liderazgo - Cómo se percibe el estilo del liderazgo. (participativo, carismático, metódico, autoritario)	ENCUESTA	“Me siento con la confianza suficiente para comunicar inquietudes o ideas a mi líder directo.” (1-5)
					“Mi líder es coherente entre lo que dice y lo que hace.” (1-5)
					“Mi líder transmite y refuerza los valores corporativos en su forma de actuar.” (1-5)
					¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de tu jefe directo? (elige 1) <input type="checkbox"/> Participativo <input type="checkbox"/> Carismático <input type="checkbox"/> Metódico <input type="checkbox"/> Autoritario
					“Los mensajes de mi líder son claros y fáciles de entender.” (1-5)
					“Siento que mi líder me brinda el acompañamiento y apoyo que necesito.” (1-5)
					Pregunta abierta: “¿Qué tipo de apoyo adicional esperas de tu líder?”
		“Estoy satisfecho/a con la retroalimentación que recibo de mi líder.” (1-5)			
	Expectativas	Rol del líder en la comunicación	-Nivel de claridad percibida en los mensajes del líder -Expectativas de acompañamiento y apoyo por parte de los líderes -Satisfacción con la retroalimentación recibida (de 1 a 5)	ENTREVISTA	¿En qué situaciones te sientes con mayor o menor confianza al comunicarte con tu líder?
					¿Qué acciones de tu líder reflejan los valores de la organización?
					¿Cómo describirías el estilo de liderazgo que vives en tu equipo? ¿Qué impacto tiene en tu trabajo?
					¿Qué tipo de mensajes de tu líder recuerdas como claros y cuáles no tanto?
					¿Qué esperas tú como acompañamiento de tu líder en el día a día?
					¿Cómo te gustaría que fuera la retroalimentación para que te sirviera más?
Entender	Cultura	Valores	Nivel de	ENCUESTA	“Siento que mis valores personales están

cómo la comunicación entre generaciones influye en la percepción de la cultura organizacional	Organizacional/ Orden interpersonal e intergrup al.	compartidos, relaciones y colaboración	alineación entre valores personales y valores de la organización	alineados con los valores de la organización.”(1-5)
			Percepción de integración y respeto intergeneracional	“En la empresa existe integración y respeto entre generaciones.”(1-5)
			Grado de participación en actividades culturales y colaborativas	“Participo activamente en actividades culturales y colaborativas organizadas por la empresa.” (1-5)
			Nivel de confianza en el trabajo intergeneracional	“Confío en la capacidad de los equipos intergeneracionales para lograr buenos resultados.” (1-5)
			Frecuencia percibida de conflictos generacionales	“En mi equipo he presenciado conflictos relacionados con diferencias generacionales.” (1 = Nunca / 5 = Muy frecuente)
			Grado de cooperación en equipos multigeneracionales	“En los equipos con distintas generaciones, predomina la cooperación.”(1-5)

Referencias

- Aguilera, A & Riascos, S. (2009) Direccionamiento estratégico apoyado en las tic. Revista Estudios Gerenciales. 25 (111) , 127 – 143
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional.
- Avellán Herrera, V., & Hernández Junco, V. (2021). Caracterización del proceso de relevo generacional en empresas familiares de países sudamericanos. Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento, 9(23).

- Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Camacol. (2025, abril 14). Datos que construyen: Indicadores de la construcción al primer trimestre de 2025. Cámara Colombiana de la Construcción.
- Camacol. (2025, febrero 28). ¿Qué pasa con el empleo de la construcción? Cámara Colombiana de la Construcción.
- Cámara Colombiana de la Construcción [CAMACOL]. (2025). Informe de actividad edificadora: diciembre de 2025. Jefatura de Estudios Económicos y de Información Estratégica. <https://camacol.co>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chacón Arenas, E. M. (2019). El ciclo de vida del posicionamiento y el choque de las generaciones en el mercado del siglo XXI. *Ciencias administrativas*, (14), 53-66.
- Chaluisa, S. F. C., Andrade, L. C. V., Morales, A. G. O., & Chicaiza, R. P. M. (2024). Impacto del Marketing en Redes Sociales en las Decisiones de Compra de las Generaciones YZ: Un estudio comparativo. *Tesla Revista Científica*, 4(2), e406-e406.
- Colomé, Joan Alfons Torrent, *Hacia el Cambio Organizacional en la Sucesión de la Empresa Familiar 2015 Barcelona*
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- de Asís Aguado, N. (2019). Liderazgo intergeneracional: Agentes implicados y estrategias. *Cuadernos del Tomás*, (11), 81-109.
- De Souza, A. (1998). Cultura organizacional. La Paz: PA & Partners. Gore, E., & Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Díaz, C; López, M & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Revista Clío América*, 11(22), 188-204.
- Gamboa Casafus, J. A. (2019). La rotación de personal, el relevo generacional y su impacto en las organizaciones.

Hackers del Talento. (2025, abril 23). ¿Cómo liderar a cada generación? [Imagen con texto]. LinkedIn.

https://www.linkedin.com/posts/hackers-del-talento_liderazgo-recursos-humanos-diversidad-generacional-activity-7320812454161047552-QNkF/

Henao, A. E. P. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión-Organización-Negocios.*, 7(1), 9-25.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Liderazgo situacional*. Englewood Cliff: Prentice Hall.

Laiton Laiton, D. C., & Monroy Duque, C. (2025). Análisis de las prácticas de diversidad generacional del talento humano en empresas de tecnologías de la información de la ciudad de Bogotá.

Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última década*, 19(34), 11-32.

Mannheim, K., & de la Yncera, I. S. (1993). El problema de las generaciones. *reis*, (62), 193-242.

Narváez, J. A. D., & Callejas, G. M. (2025). La convivencia intergeneracional en las organizaciones. *XAHNI Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 6*, 2(4), 1-3.

Navós, O., & Rau, G. (2017). NUEVAS GENERACIONES: su influencia en la cultura organizacional. *Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 19(2), 256-270.

Ortiz, S. M., Gutiérrez, K. P. G., Madrigal, H. A. B., Rocha, A. R., & Díaz, E. C. (2024). Liderazgo Intergeneracional como Recurso de Gestión en las Organizaciones Multigeneracionales. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(1), 6306-6317.

Ortiz, S. M., Gutiérrez, K. P. G., Madrigal, H. A. B., Rocha, A. R., & Díaz, E. C. (2024). Liderazgo Intergeneracional como Recurso de Gestión en las Organizaciones Multigeneracionales. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(1), 6306-6317.

Pedraza-Álvarez, L., Obispo, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.

Pérez, R., & Smith, V. (2008). Comunicación intergeneracional: el cuestionario de percepción de la comunicación intergeneracional (CPCI) en el contexto costarricense. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 42(3), 589-603.

Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.

Rojas, M; Jaimes L & Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en los equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6).